GÖRMEZDEN GELEMEYECEKLERİ KADAR İYİ OL

Sevdiğin **İşi** Bulmada
Beceriler Neden Tutkudan
Önce Gelir?

CAL NEWPORT

İş Dünyası

epsilon

ePub Hakkında Uyarı

Bu dosya kitap severler tarafından dikkatle hazırlanmış olup "OCR" hatası içerebilir. Bu hataları aşağıdaki mail adresine iletebilirsiniz.

Hiçbir ticari amaçla kullanılamaz.
bookssavelifes@proton.me

✔ - Saved Searched
✔ - Spellcheck
✔ - Paragraf Sayımı
X - Son Okuma

X - Gerçekleştirilmemiş | ✔ - Gerçekleştirilmiş

CAL NEWPORT, Georgetown Üniversitesi'nde Bilgisayar Bilimleri yardımcı doçentidir. Öncesinde MIT'den doktorasını ve Dartmouth Koleji'nden lisans derecesini aldı.

Newport, öğrenciler için geleneksel olmayan tavsiyeler içeren üç kitabın yazarıdır: *How to Be a High School Superstar* (Nasıl Lise Süper Yıldızı Olunur), *How to Become a Straight-A Student* (Nasıl Heteroseksüel Bir Öğrenci Olunur) ve *How to Win at College* (Üniversitede Nasıl Kazanılır). Hem öğrenciler hem de mezunlar için başarı kalıplarının şifresini çözen popüler bir blog olan Study Hacks'i yönetiyor.

Washington DC'de eşiyle birlikte yaşıyor.

www.calnewport.com adresini ziyaret ederek ona ulaşabilirsiniz.

Görmezden Gelemeyecekleri Kadar İyi Ol:
Sevdiğin İşi Bulmada Beceriler Neden Tutkudan Önce Gelir?
Orijinal Adı: *So Good They Can't Ignore You*
Cal Newport
Çeviri: Büşra Şahinaslan

Genel Yayın Yönetmeni: Aslı Tunç
Yayıma Hazırlayan: Selnur Güneş
Editör: Gamze Büyükkaya
Düzelti: Özlem Küçükşahin Kalabalıkoğlu
Kapak Tasarım: Zelal Edin
Sayfa Tasarım: Ali Üzeyir Tiz

1. Baskı: Haziran 2023
ISBN: 978-625-414-3 8 8-5

© Calvin C. Newport, 2012
Bu eser, yayıncının yazılı izni olmadan çoğaltılamaz.
Türkçe yayım hakkı, Kalem Ajans aracılığıyla alınmıştır.
© Epsilon Yayınevi Ticaret ve Sanayi A.Ş.

Baskı ve Cilt:
Mega Basım Yayın San. ve Tic. A.Ş.
Cihangir Mah., Güvercin Cad., No: 3/1
Baha İş Merkezi, A-Blok, Kat: 2
34310 Haramidere/İstanbul
Tel: (212)412 17 00
Sertifika No: 44452

Yayımlayan:
Epsilon Yayınevi Ticaret ve Sanayi A.Ş.
Osmanlı Sok., No: 18/4-5 Taksim/Istanbul
Tel: (212) 252 38 21 Faks: (212) 252 63 98
İnternet adresi: www.epsilonyayinevi.com e-mail: epsilon@epsilonyayinevi.com
Sertifika No: 49067

Cal Newport

GÖRMEZDEN GELEMEYECEKLERİ KADAR İYİ OL

Sevdiğin İşi Bulmada Beceriler Neden Tutkudan Önce Geliri

Çeviri
Büşra Şahinaslan

Julie'ye

Giriş

Keşişin Tutkusu

"'Tutkularının peşinden git' cümlesi tehlikeli bir tavsiyedir."

Thomas, bu farkındalığa insanın aklına gelebilecek en son yerlerden birinde ulaştı. Tremper Dağı'nın güney çanağının ana hatlarını çizen meşe ormanında bir patikada yürüyordu. Patika, 1980'lerin başından beri Catskill Dağları'nın bu köşesini, kendi evi olduğunu söyleyen Zen Dağı Manastırı'nın 230 dönümlük arazisinden geçen pek çok yoldan biriydi. Thomas uzman olmayan bir keşiş olarak iki yıl kaldığı manastırdaki ilk yılındaydı. Bir yıl önce gelişi, yıllardır hayalini kurduğu iş fantezisini gerçekleştirmek içindi. Bu tenha Catskills inzivasına ulaşana kadar Zen'e olan tutkusunun peşinden gitmiş ve karşılığında mutluluk beklemişti ancak o öğleden sonra meşe ormanında dururken paramparça olan hayalleri için ağlamaya başladı.

Massachusetts, Cambridge'deki bir kafede Thomas'la ilk tanıştığımda bana söylediği şey, "Her zaman 'Hayatın anlamı nedir?' diye soruyordum," oldu. O zamanlarda, Thomas'ın Catskills'teki farkındalığa ulaşmasının üzerinden birkaç yıl geçmişti fakat o noktaya nasıl geldiği hâlâ açıkça anlaşılabiliyordu ve o, anlatınca karmaşık geçmişinin şeytanlarını koyabilecekmiş gibi bu konuda konuşmaya hevesliydi. Felsefe ve teoloji alanında bir çift diploma, ardından karşılaştırmalı din alanında yüksek lisans derecesi aldıktan sonra Thomas, Zen Budist uygulamasının anlamlı bir yaşamın anahtarı olduğuna karar verdi. "Çalıştığım felsefe ile Budizm arasında o kadar büyük bir bağlantı vardı ki *bu büyük soruları cevaplamak için doğrudan Budizm'i uygulamalıyım*, diye düşündüm," dedi.

..

Ote yandan, mezun olduktan sonra Thomas'ın paraya ihtiyacı vardı; bu yüzden çeşitli işlerde çalıştı. Örneğin, Güney Kore'nin merkezindeki bir sanayi kasabası olan Gumi'de İngilizce öğreterek bir yıl geçirdi. Doğu Asya'daki yaşam birçok kişiye romantik gelebilir ancak bu egzotizm Thomas için kısa sürede etkisini yitirdi. Thomas, "Her cuma gecesi, işten sonra erkekler tenteleri dışarı uzanan sokak arabalarında toplanırdı ve gecenin geç saatlerine kadar soju (damıtılmış pirinç likörü) içerdiler. Kışın bu çadırlardan, içen bütün adamlardan yükselen bir buhar çıkardı ama en çok hatırladığım şey, ertesi sabah sokakların kuru kusmukla kaplandığıydı."

Thomas'ın arayışı aynı zamanda onu, Çin'i ve Tibet'i gezmeye ve diğer yolculukların yanı sıra Güney Afrika'da zaman geçirmeye teşvik etti, ardından Londra'da veri girişi yaptığı oldukça sıkıcı bir işte çalıştı. Bu dönem boyunca Thomas mutluluğunun anahtarının Budizm'de olduğu inancını içinde büyütüp durdu. Zamanla, bu hayal onda bir keşiş olarak yaşama fikrine dönüştü. "Zen pratiği yapmak ve bir Zen manastırında yaşamak hakkında inanılmaz bir fantezi kurmuştum," diye açıkladı bana. "İş, bu hayalimi gerçekleştirmeye kalmıştı." Diğer tüm işler bu fantezisinin yanında sönük kalıyordu. Kendini tutkusunun peşinden gitmeye adamıştı.

Thomas, Zen Dağı Manastırı'nı ilk kez Londra'dayken öğrendi ve hemen işin ciddiyetinden etkilendi. "Bu insanlar Zen'i gerçekten yoğun ve samimi biçimde uyguluyorlardı," diye hatırlıyor. İçindeki tutku, ait olduğu yerin Zen Dağı Manastırı olduğunda ısrar ediyordu.

Thomas'ın başvuru sürecini tamamlaması dokuz ay sürdü. Sonunda manastırda yaşaması ve pratik yapması onaylandıktan sonra Kennedy havaalanına vardı ve uçaktan inince onu Catskill kırsalına götürecek otobüse bindi. Yolculuk üç saat sürdü. Otobüs şehirden çıktıktan sonra bir dizi şirin kasabadan geçti ve manzara "giderek güzelleşmeye başladı." Neredeyse yapmacık gibi duran bir sembolizm dekoruyla, otobüs sonunda Tremper Dağı'nın eteğine ulaştı; burada durdu ve Thomas'ı bir kavşakta bıraktı. Thomas

otobüs durağından, aşağısında yeni gelenler için açık bırakılan bir çift dövme demir kapıyla korunan manastır girişine doğru yürüdü.

Thomas araziye vardığında yerel mavi taştan inşa edilmiş ve yerel meşe ile ahşaptan yapılmış dört katlı eskiden bir kilise olan ana binaya yaklaştı. Manastırın keşişleri bu binayı resmi literatürlerinde, "Dağ kendini manevi işler için bir mesken olarak sunmuş gibi," diye tanımlıyor. Çift kanatlı meşe kapıyı iterek geçen Thomas yeni gelenleri karşılamakla görevlendirilmiş bir keşiş tarafından karşılandı. Bu deneyimin duygularını tarif etmeye çabalayan Thomas sonunda bunu bana şu şekilde açıklayabildi: "Bu benim için sanki gerçekten açlık hissederken muhteşem bir yemek yiyeceğini bilmek gibiydi."

Thomas'ın bir keşiş olarak yeni hayatı yeterince iyi başladı. Ana binanın arkasındaki ormanın içinde, küçük bir kulübede yaşıyordu. Ziyaretinin başlarında, on beş yıldan fazla süredir benzer bir kulübede yaşayan kıdemli bir keşişe, konutları ana binaya bağlayan patikada yürümekten hiç yorulup yorulmadığını sordu. Keşiş ona düşünceli bir şekilde, "Daha yeni öğrenmeye başlıyorum," demişti.

Zen Dağı Manastırı'nda günler, yılın hangi zamanında olduğuna bağlı da olarak, sabah 4.30'da başlardı. Keşişler sessizlik içinde, ana salonda "geometrik hassasiyetle" düzenlenmiş minderler üzerinde kırk ila seksen dakika meditasyon yaparak sabahı selamlardı. Salonun önündeki Gotik pencerelerin dışındaki manzara muhteşemdi ancak matlar meditasyon yapanların bu manzarayı görmesini engelleyecek kadar alçaktı. Bir çift salon gözetmeni odanın arka tarafında oturuyor, ara sıra matların arasında volta atıyordu. Thomas bunu şöyle açıkladı: "Kendinizi uykuya dalarken bulduysanız, uyandırma amacıyla taşıdıkları bir sopayla size vurmalarını isteyebilirsiniz."

Kahvaltıdan sonra, kahvaltının yapıldığı büyük salonda herkese görev dağıtılırdı. Thomas, temizlik görevlerinin bir parçası olarak tuvaletleri temizlemek ve hendekleri küreklemekle zamanını harcadı ancak aynı zamanda biraz eski kafalı bir yöntemle, manastırın basılı dergisinin grafik tasarımını yapmakla da görevlendirildi. Tipik bir gün, daha fazla meditasyon, kıdemli uygulayıcılarla görüşmeler ve

genellikle uzun, esrarengiz Dharma dersleriyle devam ederdi. Her akşam yemekten önce keşişlere mola verilirdi. Thomas, soğuk Catskill gecelerine hazırlanırken kabinindeki odun sobasını yakmak için sık sık bu moladan yararlanırdı.

Thomas'ın sorunları koanlarla başladı. Zen geleneğinde bir koan, genellikle bir hikâye veya soru olarak sunulan bir kelime bulmacasıdır. Koanlar, mantıksal cevaplara meydan okumak ve böylece sizi daha sezgisel bir gerçeklik anlayışına erişmeye zorlamak amacı taşır. Thomas bu kavramı bana açıklarken uygulamasının başlarında karşılaştığı şu örneği verdi: "Bana şiddetli bir rüzgârda hareketsiz bir ağaç göster."

"Buna nasıl bir yanıt verilebileceğini kestiremiyorum bile," diye itiraz ettim.

"Görüşme sırasında," diye açıkladı, "hemen cevap vermelisin, düşünmek yok. Böyle duraklarsanız sizi odadan atarlar; görüşme biter."

"Yani ben odadan atılırdım."

"İşte koanı geçmek için verdiğim cevap," dedi. "Ağaç gibi ayağa kalktım ve ellerimi rüzgârdaymış gibi hafifçe salladım. Anladın mı? Mesele şu ki bu gerçekten kelimelerle yakalayamayacağınız bir kavram."

Genç bir uygulayıcının ciddi Zen uygulamasında karşılaştığı ilk büyük engellerden biri Mu koanıdır: Bu koanı geçmek Zen Budizmi'nin "sekiz kapısından" ilkidir. Bu dönüm noktasına ulaşana kadar, henüz ciddi bir uygulama öğrencisi sayılmazsınız. Thomas bu koanı bana açıklamaya isteksiz görünüyordu. Bununla daha önce Zen üzerine yaptığım araştırmalarda karşılaşmıştım: Bu bulmacalar rasyonelliğe meydan okuduğundan bunları uygulamacı olmayan birine açıklamaya yönelik herhangi bir girişim saçma olabilir; bu yüzden ayrıntılar için Thomas'a baskı yapmadım. Bunun yerine Google'da arattım. İşte bulduğum bir çeviri:

> *Yolculuk halindeki bir hacı, Büyük Üstat Zhaozhou'ya, "Bir köpeğin Buda doğası var mı, yok mu?" diye sordu. Zhaozhou, "Mu," dedi.*

Çincede *mu,* kabaca "hayır" anlamına gelir. Bulduğum yorumlara göre, Zhaozhou, hacının sorusunu yanıtlamıyor, bunun yerine soruyu soran kişiye geri döndürüyor. Thomas aylarca yoğun bir şekilde odaklanarak bu koanı geçmek için mücadele etti. "O koan üzerinde çok çalıştım," dedi. "Onunla yattım; onun bedenimde yaşamasına izin verdim."

Sonunda şifreyi çözdü.

"Bir gün ormanda yürüyordum ve bir an geldi. Yapraklara bakıyordum ve 'ben' ortadan kaybolmuştu. Hepimiz böyle şeyler yaşadığımız halde bunlara hiç önem vermiyoruz ama bu deneyimi yaşadığımda buna hazırlandım ve anladım. Fark ettim ki 'Koanın tamamı bu.'" Thomas, Budist dünya anlayışının özünü oluşturan doğanın birliğine dair bir fikir edinmişti. Koanın cevabını veren bu birlik oldu. Heyecanlı bir şekilde, kıdemli bir keşişle yaptığı bir sonraki görüşmede Thomas, koanın cevabını sezgisel olarak anladığını açıkça gösteren bir jest -"basit bir jest, günlük hayatta yapabileceğiniz bir şey"- yaptı. İlk kapıdan geçmeyi başarmıştı: Artık resmen gerçek bir Zen öğrencisiydi.

Mu koanını geçtikten kısa bir süre sonra Thomas tutkuyla ilgili bir şeylerin farkına vardı. Koanı çözdüğü ormanda yürüyordu. Mu'yu geçmesiyle sağlanan içgörüyle donanmış olduğundan bir zamanlar çoğunluğu kıdemli keşişler tarafından verilen geniş kapsamlı dersleri anlamaya başlamıştı. Thomas, "Bu patikada yürürken bu derslerin hepsinin Mu koanla aynı şeyden bahsettiğini fark ettim," dedi. Başka bir deyişle, *hepsi buydu*. *Bir Zen keşişi olarak hayatın sunduğu şey buydu:* Bu tek içgörü üzerine kurulmuş ve giderek karmaşıklaşan düşünceler.

Tutkunun zirvesine ulaşmıştı, artık kendine bir Zen uygulayıcısı diyebilirdi *ama yine de* hayallerini süsleyen seyreltilmemiş huzuru ve mutluluğu deneyimlemiyordu. "Gerçek şu ki hiçbir şey değişmedi. Aynı endişe ve kaygıları taşıyan, tamamen aynı kişiydim. Bir pazar günü bunu fark ettiğimde artık çok geçti ve ağlamaya başladım."

Thomas tutkusunun peşinden Zen Dağı Manastırı'na gitmişti. Birçoklarının yaptığı gibi mutluluğun anahtarının gerçekten istediğiniz şeyi belirlemek ve sonra toplayabildiğiniz tüm cesaretle

onun peşinden koşmak olduğuna inanıyordu. Ne var ki Thomas'ın bir pazar günü öğleden sonra o meşe ormanında deneyimlediği gibi bu inanç korkutucu derecede nahiftir. Tam zamanlı bir Zen uygulayıcısı olma hayalini gerçekleştirmek, onun hayatını sihirli bir şekilde harika hâle *getirmedi.*

Thomas'ın keşfettiği gibi, mutluluğa giden yol -en azından konu, hayatınızı sürdürmekle ilgili olduğunda- *Ne iş yapmalıyım?* klasik sorusunu yanıtlamaktan daha karmaşıktır.

Araştırma Başlıyor

2010 yazına gelindiğinde, basit bir soruyu yanıtlamaya kafayı takmıştım: *Neden bazı insanlar yaptıkları işi severken pek çok insan bunda başarısız oluyor?* Thomas gibi insanlara beni götüren bu takıntı, uzun zamandır doğru olduğundan şüphelendiğim bir sezgiyi pekiştirmeme yardımcı oldu: Sevdiğiniz işi yaratmak söz konusu olduğunda, tutkunuzun peşinden gitmek pek yararlı bir tavsiye değildir.

Beni bu yola iten şeyi şöyle açıklayabilirim: 2010 yazında, zihnim bununla ilk kez yoğun bir şekilde meşgul olmaya başladığında bir yıl önce bilgisayar bilimleri alanında doktoramı aldığım MIT'de doktora sonrası araştırmacıydım. Profesör olma yolundaydım ki bu, MIT gibi bir yüksek lisans programında tek saygın yol olarak kabul edilir. Doğru yapılırsa, profesörlük ömürlük bir iştir. Başka bir deyişle, 2010'da belki de ilk ve son iş avımı planlıyordum. Birinin geçim kaynağına duyduğu tutkusunun nasıl oluştuğunu idrak edeceği bir dönem varsa, o da buydu.

Bu sorunun, bu dönemde daha ısrarlı bir şekilde dikkatimi cezbetmesi de sonunda profesörlük alamamam ihtimali demekti. Thomas'la tanıştıktan kısa bir süre sonra, akademik iş aramamı tartışmak için danışmanımla bir toplantı ayarladım. "Ne derece kötü olan bir okula gitmeye hazırsın?" onun açılış sorusuydu. Akademik iş piyasası her zaman acımasızdır ancak 2010'da, ekonomi hâlâ durgunken bu iş daha da zordu.

.

Işleri daha da karmaşık hâle getirense, araştırma uzmanlığımın son yıllarda popülerliğinin kanıtlanmamasıydı. Tezimi yazdığım gruptan mezun olan son iki öğrenci Asya'da profesörlük aldı, gruptan geçen son iki doktora sonrası öğrenci sırasıyla Lugano, İsviçre ve Winnipeg, Kanada'da görev aldı. Bu eski öğrencilerden biri bana, "İtiraf etmeliyim ki tüm süreç benim için oldukça zor, stresli ve iç karartıcıydı," demişti. Eşimle benim Amerika Birleşik Devletleri'nde ve tercihen Doğu Sahili'nde kalmak istediğimiz göz önüne alındığında bu istekler seçeneklerimizi büyük ölçüde daraltıyordu; sonunda akademik iş aramamın bir fiyasko olacağı ve beni ne iş yapacağımı bulmak için esasen sıfırdan başlamaya zorlayacak gerçek olasılığıyla yüzleşmek zorunda kaldım.

Sonunda bu zeminde "arayışım" olarak adlandırmaya başladığım şeyi başlattım. Sorum açıktı: *İnsanlar yaptıkları işi nasıl sever?* Ve bir cevaba ihtiyacım vardı.

Bu kitap, araştırmamda keşfettiğim şeyi belgeliyor.

* * *

İlerleyen sayfalarda şunlarla karşılaşacaksınız;

Daha önce de belirtildiği gibi kariyer başarısı konusundaki "tutkunuzun peşinden gidin" diyen geleneksel bilgeliğin ciddi şekilde kusurlu olduğunu fark etmek için arayışımda fazla ilerlemem gerekmedi ki Thomas'ın da benden önce yaşadığı şey buydu. Bu ifade, çoğu insanın gerçekten nasıl güçlü kariyerlere ulaştığını açıklamakta başarısız olmakla kalmaz, aynı zamanda birçok insan için işleri daha da kötüleştirebilir. Thomas'ta olduğu gibi kişinin gerçekliğinin kaçınılmaz olarak hayallerinin gerisinde kalması kronik iş değişikliğine ve amansız bir endişeye yol açar.

Başlangıç noktası olarak bununla, bu *tutku hipotezinin* üstünlüğünü yıktığım Kural 1'le başlıyor ama orada durmuyorum. Görevim beni neyin işe yaramadığını belirlemenin ötesine itti ve şu soruya cevap vermem konusunda ısrar etti: **"Tutkunun peşinden git" kötü bir tavsiyeyse, bunun yerine ne yapmalıyım?** Kural 2-4'te açıklanan bu cevabı arayışım beni beklenmedik yerlere getirdi. Örneğin, özerkliğin önemini daha iyi anlamak adına genç bir Ivy

League mezununa ait organik bir çiftlikte bir gün geçirdim. Beceri anlayışımı daha derinden idrak etmek için profesyonel müzisyenlerle zaman geçirdim, bu müzisyenler işe nasıl yaklaştığımız hakkında çok önemli bilgiler veren ve ölmekte olan bir zanaatkâr kültürünün örneklerini teşkil ediyordu. Ayrıca birçoklarının arasından birkaç örnek vermek gerekirse risk sermayedarlarının, senaristlerin, yıldız bilgisayar programcılarının ve tabii ki en iyi profesörlerin dünyasına daldım. Hepsi de güçlü bir kariyer inşa ederken neyin önemli neyin önemsiz olduğunu ayırt etme çabası içindeydi. Tutkunuzu takip etme konusuna odaklı ısrarın yarattığı belirsiz sisi dağıttığımda bu kadar çok içgörü kaynağının görünür hâle gelmesine şaşırmıştım.

Bu kitaptaki anlatılar ortak bir konuyla bağlantılıdır: *yeteneğin önemi*. Keşfettim ki harika bir işi harika yapan asıl şeyler o işin nadir ve değerli olmasıdır. Bunu çalışma hayatında istiyorsan, karşılığında sunabileceğin nadir ve değerli bir şeye ihtiyacın var. Başka bir deyişle, iyi bir iş beklemeden önce bir şeyde iyi olmanız gerekir.

Tabii ki ustalık tek başına mutluluğu garantilemek için yeterli değil: Pek çok saygın ama mutsuz işkolik örneği bu iddiayı destekliyor. Buna göre, argümanımın bu ana başlığı yalnızca yararlı becerilerin edinilmesinin ötesine geçiyor ve bunun yarattığı *kariyer sermayesini* çalışma hayatınızda doğru türde niteliklere yatırmanın incelikli sanatına doğru ilerliyor.

Bu argüman geleneksel bilgeliği tersine çeviriyor. Tutkunun iyi yaşanmış bir çalışma hayatının bir epifenomeni olduğunu iddia ederek bu duyguyu kenara iter. Tutkunuzun peşinden gitmeyin; bunun yerine, Steve Martin'in en sevdiğim cümleleriyle "sizi görmezden gelemeyecekleri kadar iyi olma" arayışınızda onların *sizi* takip etmesine izin verin.

Birçokları için bu konsept radikal bir değişimdir ve her yıkıcı fikirde olduğu gibi sıçramalı bir giriş yapmayı gerektirir. Bu kitabı bu yüzden manifesto tarzında yazdım. İçeriği, her birine bilinçli olarak provakatif bir başlık verilen dört "kural"a böldüm. Ayrıca kitabı kısa ve etkileyici kılmaya çalıştım: Dünyaya yeni bir bakış açısı getirmek istiyorum ancak içgörüleri aşırı örneklerle ve

tartışmalarla boğmak istemiyorum. Bu kitap somut tavsiyeler sunsa da bu sayfalarda on adımlı sistemler veya öz değerlendirme testleri bulamayacaksınız. Bu konu, formüllere indirgenemeyecek kadar İnceliklidir.

Bu kitabın sonunda, hikâyemin nasıl sonuçlandığını ve bu içgörüleri çalışma hayatımda nasıl uyguladığımı öğrenmiş olacaksınız. Ayrıca manastırdaki moral bozucu farkındalığının ardından ilk ilkelerine geri dönebilen, odağını *doğru işi* bulmaktan *doğru biçimde çalışmaya* doğru döndürebilen ve sonunda hayatında ilk kez sevdiği işi yapmayı başaran Thomas'a da döneceğiz. Sizin de peşine düşmeniz gereken mutluluk budur.

Buradaki görüşlerin, sizi "tutkunuzun peşinden gidin" ve "sevdiğiniz şeyi yapın" gibi basit sloganlardan kurtaracağını umuyorum. Bu sloganlar bugün pek çok kişinin yaşadığı kariyer karmaşasının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bunun yerine, bu kitabın size anlamlı ve ilgi çekici bir çalışma hayatı için gerçekçi bir yol sağlamasını umuyorum.

KURAL 1

Tutkunuzun Peşinden Gitmeyin

Birinci Bölüm

Steve Jobs'ın "Tutkusu"

Burada, mesleki mutluluğun anahtarının işinizi önceden var olan bir tutkuyla eşleştirmek olduğunu söyleyen tutku hipotezinin geçerliliğini sorguluyorum.

Tutku Hipotezi

Haziran 2005'te Steve Jobs, Stanford'un mezuniyet programının açılış konuşmasını yapmak için Stanford Stadyumu'nda sahneye çıktı. Resmi cüppesinin altına kot pantolon ve sandalet giyen Jobs, 23 bin kişilik bir kalabalığa hayatından dersler sunan kısa bir konuşma yaptı. Anlatmaya çalıştığı şeyin yaklaşık üçte birinde Jobs şu tavsiyeyi verdi:

> *Neyi sevdiğinizi bulmalısınız. Harika işler yapmanın tek yolu yaptığınız işi sevmektir. Henüz bulamadıysanız, aramaya devam edin ve yetinmeyin.*

Bitirdiğinde ayakta alkışlandı.

Jobs'ın konuşması birkaç farklı ders içeriyor olsa da sevdiğiniz şeyi yapmayı vurgulaması açık bir şekilde göze çarpıyordu. Örneğin, Stanford'un haber servisi, olayı anlatan resmi basın açıklamasında Jobs'ın "mezunları hayallerinin peşinden koşmaya çağırdığını" yazdı.

Kısa bir süre sonra, konuşmanın resmi olmayan bir videosu YouTube'da yayımlandı ve viral olarak 3,5 milyondan fazla görüntülendi. Stanford resmi bir video yayımladığında buna ek 3

.

milyon görüntüleme daha aldı. Izleyicilerin tepkilerini benzer şekillerde ifade ettiği bu videolara gelen yorumlar işinizi sevmenin önemine değiniyordu:

"En değerli ders, amacını bulmak, tutkularının peşinden gitmektir. Hayat, yapmak zorunda olduğunu düşündüğün şeyi yapmak için çok kısa."

"Tutkularının peşinden git. Hayat yaşamaya değer."

"Tutku, hayatınızı yaşamanın itici gücüdür."

"Önemli olan, işinize duyduğunuz tutkudur."

"Durulmayın. Aynen."

Başka bir deyişle, bu konuşmayı izleyen milyonlarca insanın çoğu, ikonoklastik düşüncenin önemli bir ismi olan Steve Jobs'ın, tutku hipotezi adını verdiğim son derece çekici ve popüler bir kariyer tavsiyesine onay damgasını vurduğunu görmekten heyecan duymuştu:

TUTKU HİPOTEZİ

Mesleki mutluluğun anahtarı, önce neye tutkulu olduğunuzu anlamak ve ardından bu tutkuya uygun bir iş bulmaktır.

Bu hipotez, modern Amerikan toplumunun en basmakalıp temalarından biridir. Yapacağı işle ilgili seçimler yapma şansı olanlarımız, erken yaşlardan başlayarak bu mesaj bombardımana tutuluyor. Bize, tutkularının peşinden gitme cesaretini gösterenleri yüceltmemiz ve güvenli yola tutunan konformist asalaklara acımamız söylendi.

Bu mesajın her yerde olduğuna dair şüpheniz varsa, bir dahaki sefere bir kitapçıyı ziyaret ettiğinizde kariyer tavsiyesi içeren kitaplar rafına göz atmak için birkaç dakika ayırın. Özgeçmiş yazma ve iş görüşme görgü kurallarıyla ilgili teknik kılavuzları saymazsak tutku hipotezini desteklemeyen bir kitap bulmak zor. Bu kitapların şöyle isimleri olur: *Kariyer Eşleşmesi, Kim Olduğunuzu Yapmayı Seveceğiniz Şeylerle İlişkilendirin ve Size Uygun Olan Şeyi Yapın, Kişilik*

.

Tipinin Sırları Yoluyla Sizin İçin Mükemmel Kariyeri Keşfedin. Bu kitaplar hayalinizdeki işi bulmaktan sadece birkaç kişilik testi uzakta olduğunuzu taahhüt ederler. Son zamanlarda tutku hipotezinin yeni ve daha sert bir türü yayılıyor. Bu türe göre geleneksel "masa başı işler" doğası gereği kötüdür ve tutkunuzu kendi başınıza bulmanız gerekir. Bu düşünce insanları umutsuzluğa düşürüyor. *Masa Başı Topluluğundan Kaçış* gibi kitap isimleri bulabilirsiniz ve bu kitaplar size burada bir incelemede de denildiği gibi "sizi tembelleştiren şeyi bulmanın ardındaki püf noktalarını öğretir."

Bu kitapların yanı sıra binlerce tam zamanlı blog yazarı, profesyonel danışman ve çalışan mutluluğunu bu aynı temel sorunları etrafında döndüren "kendince" uzmanların hepsi aynı dersi veriyor: *Mutlu olmak için tutkunuzun peşinden gitmelisiniz.* Önde gelen bir kariyer danışmanının bana söylediği gibi, "sevdiğin şeyi yap, para peşinden gelir", kariyer tavsiyesi alanının fiili sloganı haline geldi.

Gelgeldim, burada fark edilmeyen bir sorun var: Kendinizi iyi hissettiren sloganları göz ardı edip Steve Jobs gibi tutkulu insanların nasıl başladıklarının ayrıntılarına indiğinizde ya da bilim insanlarına gerçekte işlerinde mutluluğu bulacaklarını nasıl öngördüklerini sorduğunuzda mesele çok daha karmaşık gelir. Konuyu deşmeye başladığınızda tutku hipotezinin mutlak kesinliğini ortaya koyan ve sonunda rahatsız edici olacak şekilde onları fark etmenize yol açan nüans ipuçlarını bulmaya başlarsınız: **"Tutkunuzun peşinden gidin" tavsiyesi yalnızca korkunç bir tavsiye olmaktan öteye gitmez.**

Yüksek lisanstan mezun olduğum sıralarda ele almaya başladığım bu konular sonunda tutku hipotezini tamamen reddetmeme ve sevdiğiniz işi yaratmak için gerçekten neyin önemli olduğunu bulma arayışını başlatmama yol açtı. Kural 1, tutkuya karşı olan argümanımı ortaya koymaya adanmıştır çünkü bu "tutkunuzun peşinden gidin" içgörüsü kötü bir tavsiyedir ve devamında meydana gelen her şeyin nedenidir. Belki de başlamak için en iyi nokta başladığımız noktadır: İşte Steve Jobs'ın ve Apple Bilgisayar'ın gerçek hikâyesi.

Steve Jobs'ın Dediğini Yapma, Yaptığını Yap

Apple Bilgisayar'ı kurmadan önceki yıllarda genç Steve Jobs'la tanışmış olsaydınız onun bir teknoloji şirketi kurma konusunda tutkulu biri olduğunu düşünmezdiniz. Jobs, saçlarını uzattığı ve çıplak ayakla yürümeye başladığı Oregon'daki prestijli bir liberal sanatlar bölgesi olan Reed College'a gitmişti. Çağının diğer teknoloji idealistlerinin aksine, Jobs bir öğrenci olarak özellikle ne işle ne de elektronikle ilgileniyordu. Bunun yerine Batı tarihi ve dansı okuyup Doğu mistisizmiyle ilgilendi.

Jobs ilk yılından sonra kolejden ayrıldı ancak bir süre kampüste, yerde yatarak ve yerel Hare Krishna Tapınağı'nda bedava yemek yiyerek kaldı. Aykırı tavırları onu kampüste meşhur yaptı ya da o dönemin terminolojisine göre bir "ucube". Jeffrey S. Young'ın kapsamlı bir şekilde araştırılmış 1988 biyografisi *Steve Jobs: The Journey Is the Reward'da* (Steve Jobs: Yolculuk Ödüldür) belirttiği gibi, Jobs sonunda yoksul yaşantısından bıktı ve 1970'lerin başında Kaliforniya'daki evine, ailesinin yanına taşındı ve Atari'de bir gece vardiyası işinde çalışmaya ikna oldu. (Şirket, *San Jose Mercury News*'te "Eğlenin ve para kazanın" başlıklı bir reklamla dikkatini çekmişti.) Bu dönemde Jobs, zamanını Atari ile San Francisco'nun kuzeyinde bir ülke komünü olan All One Farm arasında böldü. Bir noktada, Hindistan'da ruhsal yolculuğunu yapmak için birkaç aylığına Atari'deki işini bıraktı ve eve döndükten sonra yakındaki Los Altos Zen Merkezi'nde ciddi bir şekilde eğitim almaya başladı.

1974'te Jobs, Hindistan'dan döndükten sonra Alex Kamradt adında yerel bir mühendis ve girişimci, Cali in Computer adlı bir bilgisayar zaman paylaşım şirketi kurdu. Kamradt, Steve Wozniak'a, müşterilerine merkezi bilgisayarına erişmek üzere kullanmaları için satabileceği bir terminal cihazı tasarlaması için başvurdu. Jobs'ın aksine, Wozniak teknolojiye takıntılı olan ve üniversitede resmi olarak eğitimini almış gerçek bir elektronik dehasıydı. Öte yandan, Wozniak bu iş konusunda iyi hissetmiyordu; bu yüzden uzun zamandır arkadaşı olan Jobs'ın anlaşmanın ayrıntılarını halletmesine izin verdi. Jobs'ın All-One komününde vakit geçirmek için ayrıldığı 1975 sonbaharına kadar her şey yolunda gidiyordu. Ne yazık ki

Kamradt'a ayrıldığını söylemeyi unutmuştu. Döndüğündeyse şirketteki konumunu kaybetmişti.

Bu hikâyeyi anlatıyorum çünkü bunlar teknoloji ve girişimcilik konusunda tutkulu birinin eylemleri gibi görünmüyor olmasına rağmen Jobs'ın Apple Bilgisayar'ı kurmasından bir yıldan kısa bir süre önce yaşandı. Başka bir deyişle, vizyoner şirketinin kuruluşuna kadar geçen aylarda Steve Jobs, ruhsal aydınlanma arayan ve yalnızca kendisine hızlı para kazanma vaat edildiğinde elektronikle uğraşan, çelişkili bir genç adamdı.

Aynı yılın devam eden dönemlerinde Jobs bu zihniyetle büyük bir çıkış yakaladı. Meraklıların evde toplayabilecekleri model-kit bilgisayarların piyasaya sürülmesiyle yerel "kablo başları"nın, popüler olduğunu fark etti. (Bu popülerliğin potansiyelini fark eden sadece kendisi değildi. Hırslı bir genç Harvard öğrencisi. *Popular Electronics* dergisinin kapağını süsleyen ilk bilgisayar kitini gördüğünde yeni makine için BASIC programlama dilinin bir versiyonunu geliştirmek üzere bir şirket kurdu; sonunda işi büyütmek için okulu bıraktı. Bu yeni firmanın adı Microsoft'tu.)

Jobs, Wozniak'la bu kit bilgisayar devre kartlarından birini yerel hobi dükkânlarına satmak üzere tasarlama fikrini paylaştı. İlk plan, panoları 25 dolara yapmak ve 50 dolara satmaktı. Jobs toplam yüz tane satmak istedi. Bu, panoların basım maliyetlerini ve ilk pano tasarımı için 1.500 dolarlık ücreti çıkardıktan sonra, onlara 1.000 dolarlık güzel bir kâr bırakacaktı. Ne Wozniak ne de Jobs normal işlerinden ayrıldı: Aslında bu boş zamanlarına uygun, düşük riskli bir girişimdi.

Ancak bu noktadan sonra hikâye hızla efsaneye dönüşüyor. Steve, Paul Terrell'in öncü konumdaki Mountain View bilgisayar mağazası olan Byte Shop'a yalınayak geldi ve Terrell'e devre kartlarını satışa sundu. Terrell düz pano satmak istemedi ama tamamen monte edilmiş bilgisayarlar alabileceğini söyledi. Her biri için 500 dolar ödeyecekti ve eğer yapabilirlerse en kısa sürede 50 bilgisayar istedi. Jobs daha da büyük miktarda para kazanma fırsatını kaçırmadı ve başlangıç sermayesini toparlamaya başladı. Apple Bilgisayar işte bu beklenmedik talihte doğdu. Young'ın da

vurguladığı gibi, "Planları ihtiyatlı ve küçük çaplıydı. Dünyayı ele geçirmeyi hayal etmiyorlardı."

Jobs'ın Karmaşık öğütleri

Steve Jobs'ın hikâyesinin ayrıntılarını paylaştım çünkü mesele tatmin edici bir iş bulmaya geldiğinde ayrıntılar önemlidir. Genç bir Steve Jobs kendi tavsiyesine uyup sadece sevdiği işi sürdürmeye karar vermiş olsaydı, muhtemelen bugün onu Los Altos Zen Merkezi'nin en popüler öğretmenlerinden biri olarak bulurduk ama bu basit tavsiyeye uymadı. Apple Bilgisayar kesinlikle tutkudan doğmadı. Bunun yerine şanslı bir zamanda, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan "küçük zamanlı" bir planın sonucuydu.

Jobs'ın sonunda işine tutkuyla bağlı olduğundan hiç şüphem yok: Onun ünlü açılış konuşmalarından birini izlediyseniz yaptığı işi açıkça seven bir adam görmüşsünüzdür. Peki, ne olmuş yani? Bize söylediği tek şey, yaptığınız işten keyif almanın iyi olduğu. Bu tavsiye, doğru olsa da hep tekrarlanır ve aslında önemsediğimiz öncelikli soruda bize yardımcı olmaz: Sonunda seveceğimiz işi nasıl buluruz? Jobs gibi, tek bir katı kariyere yerleşmeye direnmeli ve bunun yerine birçok küçük plan deneyerek bu planlardan birinin başarılı olmasını mı beklemeli miyiz?

Hangi genel alanı keşfettiğimizin önemi var mı? Bir projeye ne zaman bağlı kalacağımızı veya devam edeceğimizi nasıl bilebiliriz? Başka bir deyişle, Jobs'ın hikâyesi cevapladığından daha fazla soru üretir. Belki de açıklığa kavuşturduğu tek şey, en azından Jobs açısından, "tutkularının peşinden git" sözünün özellikle yararlı bir tavsiye olmadığıdır.

İkinci Bölüm

Tutku Nadirdir

Bu bölümde tutku hipotezinin örnekleri ne kadar çok aranılırsa, nadirliğinin o kadar çok fark edileceğini tartışıyorum.

Roadtrip Nation'ın Keşfi

Jobs'ın tatmin edici işine giden karmaşık yolun, ilginç kariyerlere sahip ilginç insanlar arasında yaygın olduğu ortaya çıktı. 200l'de, tümü üniversiteden yeni mezun dört arkadaştan oluşan bir grup, "hayatları kendileri için anlamlı olan şeylere odaklanan" insanlarla röportaj yapmak üzere bir şehirlerarası yolculuğa çıktılar. Gençler, kariyerlerini tatmin edici hâle getirmek için bu kişilerden tavsiye istediler. Gezileri hakkında bir belgesel çektiler ve bu belgesel daha sonra PBS'de bir dizi olarak genişletildi. Sonunda, diğer gençlerin kendi yolculuklarını tekrar etmelerine yardımcı olmak amacıyla Roadtrip Nation adlı kâr amacı gütmeyen bir kuruluş başlattılar. Roadtrip Nation'ı amacına uygun kılan şey, proje için yapılan röportajlardan oluşan kapsamlı bir video kütüphanesi bulundurmasıdır.[1] İnsanların nasıl ilgi çekici kariyerlere ulaştığı gerçeğine dalmak için belki de bundan daha iyi bir kaynak yoktur.

İnternette ücretsiz olarak sunulan bu arşivde gezindiğinizde, Steve Jobs'ın yolunun karmaşık yapısının bir istisnadan çok, bir kural olduğunu hemen fark edeceksiniz. Örneğin, halka açık radyo sunucusu Ira Glass'le yapılan bir röportajda, üç lisans öğrencisinden oluşan bir grup, "ne istediğinizi anlamayı" ve "neyde iyi olacağınızı bilmeyi" nasıl öğrenecekleri konusunda onu sıkıştırıyor.

Glass, onlara, “Filmlerde sadece hayalinizin peşinden gitmeniz gerektiği fikri aşılanıyor,” diyor. “Ama buna inanmıyorum. İşler aşama aşama ilerliyor.”

Glass her şeyde iyi olmanın zaman aldığını vurgulayarak başka ilgi çekici seçenekleri de olduğundan radyoda ustalaşmasının uzun yıllar aldığını anlatıyor. “Önemli olan, kendinizi çalışmaya zorlamak, becerilerin gelişmesini sağlamak; bu en zor aşama,” diyor.

Belki de “çalışmak zordur, bunu kabullenin”den daha harekete geçirici bir şey duymayı uman görüşmecilerinin sıkıntılı yüzlerini fark eden Glass devam ediyor: “Sizin sorununuzun, her şeyi hayata geçirmeden önce soyut olarak yargılamaya çalışmanız gibi hissediyorum. Bu korkunç bir hata.”[2]

Arşivdeki diğer röportajlar, sonunda neyi seviyor olduğunuzu anlamanın önceden tahmin edilmesinin zor olduğu fikrini destekliyor. Örneğin astrobiyolog Andrew Steele, “Hayır, ne iş yapacağım hakkında hiçbir fikrim yoktu. Ne iş yapacağınıza hemen karar vermeniz gerektiğini söyleyen sistemlere itiraz ediyorum,” diyor. Öğrencilerden biri Steele’a ona doktora programına “bir gün dünyayı değiştireceğinizi umarak” başlayıp başlamadığını sorar.

“Hayır,” diye yanıtlıyor Steele, “sadece seçeneklerim olsun istedim.”[3]

Channel Island sörf tahtaları şirketinin kurucusu Al Merrick, tutkuya zaman içinde kavuşmakla ilgili benzer bir hikâye anlatıyor. Görüşmeyi yapan öğrencilere, “İnsanlar hayatlarına başlamak için acele ediyorlar ve bu üzücü bir durum,” diyor. “Büyük bir imparatorluk kurma fikriyle yola çıkmadım,” diye açıklıyor. “Yaptığım her şeyde olabileceğimin en iyisi olmak için kendime hedefler koydum.”[4]

Başka bir klipte Washington, Stanwood’da yaşayan ünlü bir cam üfleyici olan William Morris, bir grup öğrenciyi yemyeşil Pasifik Kuzeybatı ormanıyla çevrili, dönüştürülmüş bir ahırda bulunan atölyesine getiriyor. Öğrencilerden biri, “Bir ton farklı ilgi alanım var ama bir odağım yok,” diye yakınıyor. Morris, ona bakarak: “Asla emin olamazsın. Emin olmayı da istemezsin,” diye cevap veriyor.[5]

.

Bu röportajlar önemli bir noktayı vurgular: **İlgi çekici kariyerlerin genellikle, tek yapmanız gerekenin tutkunuzun peşinden gitmek olduğu şeklindeki basit fikri reddeden karmaşık kökenleri vardır.**

Bu gözlem uzun süredir tutku hipotezinin ışıltısının tadını çıkaran bizler için bir sürpriz olabilir. Bununla birlikte, titiz hakemli araştırmaları kullanarak işyeri memnuniyeti sorularını inceleyen birçok bilim insanını şaşırtmayacaktır. Onlarca yıldır benzer sonuçlara varıyorlar ancak bugüne kadar kariyer tavsiyesi alanındaki pek çok insan onlara ciddi bir ilgi göstermedi. Bir sonraki adımda dikkatinizi bu gözden kaçan araştırma çabalarına yönelteceğim.

Tutkunun Bilimi

Neden bazı insanlar işlerinden zevk alırken diğer birçok insan işini sevmiyor? Bu alandaki sosyal bilim araştırmalarının CliffsNotes özeti şu şekilde: İşyeri memnuniyetinin birçok karmaşık nedeni vardır fakat işinizi önceden var olan bir tutkuyla eşleştirme yönündeki indirgeyici fikir bunlardan biri değildir.

Bu araştırmanın ortaya çıkardığı gerçekleri size daha iyi anlatabilmek için, karşılaştığım çok ilginç üç sonucu burada paylaşacağım:

Sonuç 1: Kariyer Tutkusu Nadirdir

2002 yılında, Kanadalı psikolog Robert J. Vallerand liderliğindeki bir araştırma ekibi, 539 Kanadalı üniversite öğrencisinden oluşan bir gruba kapsamlı bir anket uyguladı.[6] Anketin yönergelerine göre iki önemli soruyu yanıtlamaları gerekiyordu: *Bu öğrencilerin tutkuları var mı? Ve varsa, bunlar nelerdir?*

Tutku hipotezinin özünde, hepimizin keşfedilmeyi bekleyen ve önceden var olan tutkulara sahip olduğumuz varsayımı yer alır. Bu deney, bu varsayımı teste tabi tutuyor. İşte buldukları: Ankete katılan öğrencilerin yüzde 84'ü kendini bir tutkuya sahip olarak

tanımlıyor. Bu, tutku hipotezinin destekçileri için iyi bir haber gibi görünüyor; tabii siz bu arayışların ayrıntılarına daha derinlemesine dalana kadar. Belirlenen ilk beş tutku: dans, hokey (bunlar Kanadalı öğrencilerdi, hatırlatırım), kayak, okuma ve yüzme. Öğrenciler bunlara oldukça değer verse de konu iş seçmeye geldiğinde bu tutkuların sunacağı pek bir şey yok. Aslında tanımlanan toplam tutkuların yüzde 4'ünden daha azının iş veya eğitimle herhangi bir ilişkisi vardı ve kalan yüzde 96'sı spor ve sanat gibi hobi tarzı ilgi alanlarını tanımlıyordu.

Tutku hipotezine güçlü bir darbe vuran bu sonucu özümsemek biraz zaman alabilir. Peşinden gidecek herhangi bir tutkumuz yoksa, tutkularımızı nasıl takip edebiliriz? En azından bu Kanadalı üniversite öğrencileri için düşününce, büyük çoğunluğun kariyerlerini seçmek üzere farklı bir stratejiye ihtiyacı olacağı ortada.

Sonuç 2: Tutku Zaman Alır

Yale Üniversitesi'nde örgütsel davranış profesörü olan Amy Wrzesniewski, insanların işleri hakkında ne düşündüklerini inceleme üzerine kariyer yaptı. Henüz yüksek lisans öğrencisiyken *Journal of Research in Personality*'de yayımlanan çığır açan makalesi iş, kariyer ve meslek arasındaki farkı araştırmıştı.[7] Wrzesniewski'nin formülasyonunda iş, faturaları ödemenin bir yoludur; *kariyer* giderek daha iyi çalışmaya giden bir yoldur ve *meslek,* hayatınızın önemli bir parçası ve kimliğinizin hayati bir parçası olan iştir.

Wrzesniewski, doktorlardan bilgisayar programcılarına ve büro çalışanlarına kadar çeşitli mesleklerden çalışanları araştırdı ve çoğu insanın çalışmalarını bu üç kategoriden biriyle güçlü bir şekilde özdeşleştirdiğini buldu. Bu farklı sınıflandırmalar için olası bir açıklama, bazı mesleklerin diğerlerinden daha iyi olmasıdır. Örneğin; tutku hipotezi, doktor veya öğretmen olmak gibi ortak tutkularla eşleşen mesleklerde, işi gerçekten görev aşkıyla yapan yüksek oranda insan olması gerektiğini, hiç kimsenin hayalini kurmadığı daha az gösterişli işlerde ise neredeyse hiç kimsenin işini meslek olarak deneyimlememesi gerektiğini öngörür. Bu açıklamayı

test etmek için Wrzesniewski, hepsi *aynı* pozisyona ve neredeyse aynı iş sorumluluklarına sahip bir grup çalışana baktı: yüksekokul yönetici asistanları. Şaşırtıcı bir şekilde, bu çalışanların konumlarını bir iş, kariyer veya meslek olarak görme arasında kabaca eşit bir şekilde bölünmüş olduğunu keşfetti. Başka bir deyişle, işin türü tek başına insanların bundan ne kadar keyif aldığını öngörmüyor gibi görünüyor.

Ancak tutku hipotezinin destekçileri bu duruma yüksekokul yönetici asistanlığı gibi bir pozisyonun çok çeşitli alanlardan çalışanları çekeceği şeklinde karşılık verebilir. Bazıları bu pozisyona yüksek öğrenim tutkusuna sahip olduğu ve bu nedenle işi seveceği için gelebilirken, diğerleri başka nedenlerle, belki de istikrarlı bir iş ve yüksek faydaları olduğu için bu işe bulaşabilir ve bu nedenle daha az yüce bir deneyime sahip olabilir.

Ama Wrzesniewski'nin işi bitmemişti. Yaptıkları işi *neden* bu kadar farklı şekillerde değerlendirdiklerini anlamak için asistanları araştırdı ve bir asistanın işini bir meslek olarak görmesinin en güçlü öngörücünün işte harcanan yıl sayısı olduğunu keşfetti. Başka bir deyişle, bir asistan ne kadar çok deneyime sahipse, işini sevme olasılığı o kadar yüksekti.

Bu sonuç, tutku hipotezine bir darbe daha vuruyor. Wrzesniewski'nin araştırmasına göre, en mutlu ve tutkulu çalışanlar bir pozisyona tutkularının peşinden gidenler değil, yaptıkları işte iyi olacak kadar uzun süredir o işte çalışanlardır. Düşününce, bu gayet mantıklı. Uzun yıllara dayanan deneyiminiz varsa yaptığınız işte daha iyi olmak ve etkili olduğunuz duygusunu geliştirmek için zamanınız olmuştur. Ayrıca iş arkadaşlarınızla güçlü ilişkiler geliştirmeniz ve işinizin başkalarına fayda sağlayan birçok örneğini görmeniz için de vaktiniz olmuştur fakat burada önemli olan, bu açıklamanın makul olmasıyla birlikte, işinizin gerçek bir tutkuyla örtüşmesinden gelen anlık mutluluğu vurgulayan tutku hipoteziyle çelişmesidir.

Sonuç 3: Tutku, Uzmanlığın Yan Etkisidir

Yazar Daniel Pink'in *Drive* adlı kitabı üzerine konuştuğu, "Motivasyonun Şaşkınlık Verici Bilimi Üzerine" başlıklı popüler TED konuşmasının başlarında izleyicilere, son birkaç yılını insan motivasyonu bilimini çalışarak geçirdiğini anlatıyor ve şöyle diyor: "Gerçekten, hiç alakası yok. Bilime bakarsanız, bilimin bildiği ile iş dünyasının yaptığı arasında bir uyumsuzluk var." Pink, "bilimin ne bildiğinden" bahsederken çoğunlukla, (neden bazı meşguliyetlerin bizi canlandırırken bazılarının hevesimizi kırdığı üzerine bilimin şu anda sahip olduğu tartışmasız en iyi anlayış olan *Self-Determination Theory* (SDT) olarak bilinen kırk yıllık bir teorik çerçeveye atıfta bulunuyor.[8]

SDT bize, işyerinde veya başka bir yerde motivasyonun üç temel psikolojik ihtiyacı karşılaması gerektiğini söylüyor. Bu ihtiyaçlar da işyerinde içsel olarak motive hissetmek için besleyici faktörler olarak tanımlanıyor.

- Özerklik: Çalışırken kontrolünün sizde olduğu ve eylemlerinizin önemli olduğu hissi
- Yeterlilik: Yaptığınız işte iyi olduğunuz hissi
- İlişkili Olma: Diğer insanlarla bağlantı hissi

Son ihtiyaç, en az şaşırtıcı olanı: İşyerindeki insanlara yakınlık hissediyorsanız işten daha fazla keyif alacaksınızdır. Bu teorinin ilginç olduğunu kanıtlayansa ilk iki ihtiyaç. Örneğin, özerklik ve yetkinliğin birbiriyle ilişkili olduğu açıktır. Çoğu iş için, yaptığınız işte daha iyi hâle geldikçe yalnızca iyi olmanın getirdiği başarı hissini elde etmekle kalmaz, aynı zamanda sorumluluklarınız üzerinde daha fazla kontrolle ödüllendirilirsiniz. Bu sonuçlar, Amy Wrzesniewski'nin bulgularını açıklamaya yardımcı oluyor: Belki de daha deneyimli asistanların işlerinden keyif almasının bir nedeni, bu keyfi yaratan yetkinliği ve özerkliği inşa etmenin zaman almasıydı.

Aynı derecede ilgi çekici olan, bu temel psikolojik ihtiyaçlar listesinin *içermediği* şeydir. Dikkat edin, bilim insanları "işle önceden var olan tutkuları eşleştirmeyi" motivasyon için önemli bulmadılar. Buldukları özellikler aksine, daha geneldir ve söz konusu belirli çalışma türü için agnostiktir. Örneğin, yetkinlik ve özerklik, ustalık

için gereken sıkı çalışmayı ortaya koymaya istekli olduklarını varsayarsak çok çeşitli işlerde çoğu insan tarafından elde edilebilir. Bu mesaj "tutkunuzu takip edin, hemen mutlu olacaksınız" kadar ilham verici değil ama kesinlikle bir gerçeklik payı var. Başka bir deyişle, doğru çalışmak, doğru işi bulmaktan önce gelir.

Üçüncü Bölüm

Tutku Tehlikelidir

Tutku hipotezinin taraftarı olmanın sizi daha az mutlu edebileceğini savunduğum bölümdür.

Tutku Hipotezinin Doğuşu

Toplumumuzun tutkunun peşinden gitmenin önemini vurgulamaya başladığı anı tam olarak belirlemek zor ancak 1970 yılında yayımlanan *Paraşütün Ne Renk?* kitabının yazarı Richard Bolleş, o sırada Piskoposluk Kilisesi için çalışıyordu ve birçoğu işlerini kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya olan kampüs bakanlarına danışmanlık yapıyordu. Kariyer değişikliğiyle karşı karşıya kalanlar için basit bir ipuçları koleksiyonu olan *Paraşüt*'ün ilk baskısını yayımladı. Orijinal baskı çalışması yüz kopyaydı.

Bolles'in kılavuzunun önerdiği şey açıktı: "Ne yapmaktan hoşlandığınızı belirleyin... Ve sonra sizin gibi insanlara ihtiyaç duyulan bir yer bulun." Ancak 1970'te bu radikal bir fikirdi. "O zamanlar kendi kariyerinizi kontrol altına almak için çok sayıda kalem-kâğıt alıştırması yapma fikri ancak bir amatörün yapacağı bir çalışma olarak görülüyordu," diyor Bolles.[1] Bununla birlikte, bu mesajın iyimserliği çok tutuldu: Ne işi yapacağınızın kontrolü sizde, öyleyse neden sevdiğiniz şeyin peşinden koşmayasınız? Bolles'in kitabının şimdiye kadar altı milyondan fazla kopyası basılmış durumda.

Bolles'in kitabının yayımlanmasından bu yana geçen yılların, tutku hipotezine artan bir bağlılık dönemi olduğu söylenebilir. Bu değişimi Google'ın Ngram Görüntüleyicisi'ni kullanarak

görselleştirebilirsiniz.[2] Bu araç, Google'ın çok sayıda sayısallaştırılmış kitap külliyatını aramanıza ve seçilen ifadelerin zaman içinde yayımlanmış yazılarda ne sıklıkta ortaya çıktığını görmenize olanak tanır. "Tutkunuzun peşinden gidin" yazarsanız, tam 1970'de (Bolles'in kitabının yayımlandığı yıl) kullanımda bir artış görürsünüz. Bunu 1990'a kadar nispeten sabit bir yüksek kullanım izler, bu noktada grafik eğrisi yukarı doğru hareket eder. 2000 yılına gelindiğinde, "tutkunuzun peşinden gidin" ifadesi, yetmişli ve seksenli yıllara göre üç kat daha fazla basılı olarak görülüyordu.

Diğer bir deyişle, *Paraşüt, baby boom* kuşağının tutku merkezli kariyer anlayışıyla tanışmasında yardımcı oldu, onlar da bu dersi tutku takıntısı konusunda çıtayı yükselten y kuşağı çocuklarına aktardılar. Modern lisansüstü zihniyeti konusunda uzman psikolog Jeffrey Arnett, bu genç neslin "iş için yüksek beklentileri" olduğunu açıklıyor. "Çalışmanın sadece bir iş değil, bir macera, bir kendini geliştirme ve ifade etme yeri ve yeteneklerini değerlendirmeleriyle tatmin edici bir uyum sağlayan bir şey olmasını bekliyorlar."[3]

Tutku hipotezinin kusurlu olduğu konusundaki argümanımı kabul etseniz bile işte bu noktada, "Kimin umurunda!" diye cevap verebilirsiniz. Tutku hipotezi, az sayıda insanı bile kötü bir işten ayrılmaya veya kariyerleriyle ilgili denemeler yapmaya teşvik edebiliyorsa, o zaman bir hizmet sunmuştur. Bu meslek masalının şimdiye kadar yayılmış olması endişeye mahal vermemelidir.

Katılmıyorum. Konuyu daha çok inceledikçe fark ettiğim şey, tutku hipotezinin insanları bir yerlerde sihirli bir "doğru" işin onları beklediğine ve bulurlarsa, *yapmaları gereken işin* bu olduğunu hemen anlayacaklarına ikna ettiği oldu. Sorun, elbette bu kesinliği bulamadıklarında kronik iş değiştirme ve felce uğratacak derecede kendinden şüphe etme gibi kötü şeylerin takip etmesidir.

Bu etkiyi istatistiklerde görebiliyoruz. Biraz önce ortaya koyduğum gibi, son birkaç on yılda Bolles'in bulaşıcı fikrine artan bir bağlılık öne çıktı. Yine de tutkumuzun peşinden gitmeye ve sevdiğimiz işe devam etmeye olan bu artan odaklanmaya rağmen *daha mutlu olmuyoruz.* ABD iş tatmini grubunun 2010 Konferans

Kurulu araştırması, Amerikalıların yalnızca yüzde 45'inin kendilerini işlerinden memnun olarak tanımladığını buldu. Bu sayı, anketin ilk yılı olan 1987'de kaydedilen yüzde 61'lik noktadan istikrarlı bir şekilde düşmektedir. Kurulun Tüketici Araştırma Merkezi direktörü Lynn Franco'nun belirttiği gibi, bu sadece kötü bir iş döngüsüyle ilgili değil: "Geçtiğimiz yirmi yılda hem ekonomik patlama hem de çöküş yoluyla, iş tatmini rakamlarımız tutarlı bir düşüş eğilimi gösterdi." Belki de işin, hayatlarındaki rolüyle en çok ilgilenen grup olan gençlerin yüzde 64'ü şimdiki işlerinde aktif olarak mutsuz olduklarını söylüyor. Bu, anketin yirmi yıllık geçmişi boyunca tüm yaş grupları arasında şimdiye kadar ölçülen en yüksek memnuniyetsizlik düzeyidir.[4] Başka bir deyişle, tutku merkezli kariyer planlamasının sonucu olan nesiller arası deneyimimiz bir başarısızlık olarak kabul edilebilir: Yaptığımız şeyi sevmeye ne kadar çok odaklanırsak, onu o kadar az severiz.

Bu istatistikler elbette net değil çünkü işyeri mutluluğunun azalmasında başka faktörler de rol oynuyor. Bu rahatsızlığa ilişkin daha derin bir anlayış geliştirmek için anekdot kaynaklarına başvurabiliriz. Alexandra Robbins ve Abby Wilner'ın 2001'deki gençlik hoşnutsuzluğuna övgülerini düşünün: *Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Twenties* (Çeyrek Hayat Krizi: Yirmili Yaşlarınızda Yaşamın Eşsiz Zorlukları). Bu kitap, iş dünyasında başıboş hisseden düzinelerce mutsuz yirmili yaşlarındaki gençlerin kişisel hikâyelerini anlatıyor. Örneğin, Washington, D.C.'den yirmi yedi yaşındaki Scott'ın hikâyesini ele alalım.

"Şimdiki iş durumum bundan daha mükemmel olamazdı," diye belirtiyor Scott. "Kalbimde tutkuyla bağlı olduğumu bildiğim kariyeri sürdürmeyi seçtim: siyaset... Ofisimi, arkadaşlarımı... Hatta patronumu bile seviyorum." Bununla birlikte, tutku hipotezinin gözalıcı vaatleri, Scott'ın mükemmel işinin yeterince mükemmel olup olmadığını sorgulamasına neden oluyor. İşinin, tüm işler gibi zor sorumluluklar içerdiği gerçeğini düşününce, "Tatmin edici değil," diye endişeyle belirtiyor. O günden sonra hayalindeki işi aramaya yeniden başladı. Scott "Kendimi ilgimi çeken diğer

seçenekleri keşfetmeye adadım," diyor. "Ama kulağa çekici gelen bir kariyer düşünmekte gerçekten zorlanıyorum."

Quarterlife Crisis'in (Çeyrek Hayat Krizi) profilinde yer alan bir başka genç olan Jill, "Üniversiteden mezun olurken benim için diplomamın en üst düzeydeki işi sağlamasından başka bir şey istemiyordum," diyor. Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, Jill'in denediği hiçbir şey bu yüksek notu tutturamadı.

Yirmi beş yaşındaki Elaine: "Yapmak istediklerim konusunun içinde öylesine kayboldum ki bu uğurda feda ettiğim şeylerin farkında bile değilim.[5]

Hikâyeler böyle devam ediyor. Üniversite öğrencilerinden orta yaşlılara kadar her yaşta giderek yaygınlaşan bu hikâyelerin hepsi aynı sonuca işaret ediyor: Tutku hipotezi sadece yanlış değil, aynı zamanda tehlikeli. Birine "tutkunun peşinden gitmesini" söylemek masum bir iyimserlik eylemi değil, aksine potansiyel olarak kafa karışıklığı ve endişeyle dolu bir kariyerin temelidir.

Tutkunun Ötesi

Devam etmeden önce bariz bir noktayı vurgulamalıyım: Bazı insanlar için tutkularının peşinden gitmek işe yarar. Örneğin; Roadtrip Nation arşivlerinde, çocukken bile düşüncelerini kaydetmek için sinema salonlarına not defterleri getirdiğini söyleyen *Rolling Stone* film eleştirmeni Peter Travers'la yapılan bir röportaj var.[6] Profesyonel sporcular gibi yetenekli bireylerin kariyerlerine baktığınızda tutkunun gücü daha da yaygındır. Örneğin, hatırlayabildiği kadarıyla her zaman spora tutkulu olduğunu iddia etmeyen profesyonel bir beyzbol oyuncusu bulmakta zorlanacaksınızdır.

Fikirlerim hakkında konuştuğum bazı insanlar, tutkuyla ilgili sonuçlarımı reddetmek için bu tür örnekleri öne sürdüler. "İşte birinin tutkusunu başarıyla takip ettiği bir durum," diyorlar; "bu nedenle 'tutkunuzun peşinden gidin' iyi bir tavsiye olmalı." Bu, hatalı bir mantık yürütmedir. İşe yarayan bir stratejinin birkaç örneğini gözlemlemek, onu evrensel olarak etkili kılmaz. Bunun

yerine çok sayıda örneği incelemek ve vakaların büyük çoğunluğunda neyin işe yaradığını sormak gerekir ve benim bu kitabı araştırırken yaptığım gibi, yaptıkları işe tutkuyla bağlı olan büyük bir grup insanı incelediğinizde -*hepsinin değil*- çoğunun önceden var olan bir tutkuyu tanımlamak yerine daha karmaşık bir hikâye anlatacağını ve ardından onun peşinden gittiklerini göreceksiniz; bu nedenle Peter Travers ve profesyonel sporcular gibi örnekler istisnadır. Bu örneklerin nadir olmaları, *çoğu insan* için "tutkunun peşinden git"in kötü bir tavsiye olduğu iddiamın altını çiziyor.

Bu sonuç, arkasından önemli bir soruyu beraberinde getiriyor: Bize rehberlik edecek tutku hipotezi olmayacaksa bunun yerine ne yapmalıyız? Takip eden üç kuralda ele aldığım soru bu. Bu kurallar, insanların yaptıklarını *gerçekten* nasıl sevdiklerini anlamaya yönelik arayışımı anlatıyor. Burada kullanılan savunucu argümandan daha kişisel bir şeye geçişi temsil ediyorlar: Çalışma hayatında mutluluk gerçeğiyle karşılaşmalarımın karmaşıklığını ve belirsizliğini ele alma girişimlerimin bulguları. Tutku hipotezinin dikenli çalıları temizlendiğine göre, ancak şimdi, uzun süredir gölgelerde boğulmuş olan daha gerçekçi bir kariyer tavsiyesi türüne ışık tutabiliriz. Bir sonraki kuralda bahsettiğim bu süreç beklenmedik bir içgörü kaynağına varmamla başladı: Boston'ın banliyölerinde zanaatlarını icra eden bir grup *bluegrass* müzisyenine.

KURAL 2

Görmezden Gelemeyecekleri Kadar İyi Ol
(Ya da, Yeteneğin Önemi)

Dördüncü Bölüm

Zanaatkârların Açıklığı

Burada iş hakkında düşünmeye yönelik iki farklı yaklaşımı tanıtıyorum: zanaatkar zihniyeti, işinizde ürettiğiniz değere odaklanma ve tutku zihniyeti, işinizin size sunduğu değere odaklanma. Çoğu insan tutku zihniyetini benimser ancak bu bölümde zanaatkar zihniyetinin sevdiğiniz işi yaratmanın temeli olduğunu savunuyorum.

Bluegrass Kardeşlik Evinin Üst Katı

Mapleton Caddesi'nin köşesini ilk döndüğümde Viktorya döneminden kalma, bakımsız bir ev banliyödeki diğer komşu evlere karışmıştı. Tuhaflıklarını ancak yaklaştıkça fark ettim. Boyası soyuluyordu. Dışarıda, verandada bir çift deri koltuk vardı. Boş Bud Light şişeleri yere saçılmıştı.

Yeni akustik tarzında profesyonel bir gitarist olan Jordan Tice, ön kapının yanında sigara içiyordu. Bana el salladı. Onun arkasından içeriye girerken girişe açılan küçük bir fuayenin yatak odasına dönüştürülmüş olduğunu fark ettim. Jordan, "Orada uyuyan banjocunun MIT'den doktorası var," dedi. "Onu seversin."

Jordan kiralık evlerde yaşayan, teknik olarak yaşanabilirlik tanımına uyan herhangi bir alana kendini sıkıştıran birçok müzisyenden biri. Oturduğu ikinci kata çıkarken bir açıklama yaparak "*Bluegrass* kardeşlik evine hoş geldiniz," dedi. Jordan'ın odası manastırı andırıyordu. Üniversitede sahip olduğum herhangi bir yurt odasından daha küçüktü, sadece bir ikiz yatak ve basit bir pres tahtası masası sığacak büyüklükteydi. Bir köşede bir Fender gitar amfisi, diğerindeyse tekerlekli bir bavul bulunuyordu. Odada

sadece hırpalanmış Martin marka bir tane gitar gördüğüm için, gitarların çoğunun ortak uygulama alanında alt katta tutulduğunu düşündüm. İkimiz de oturabilelim diye başka bir odadan bir sandalye ödünç almak zorunda kaldık.

Jordan yirmi dört yaşındaydı. Geleneksel iş dünyasına göre genç ama ilk plak anlaşmasını lisedeyken imzaladığını düşündüğünüzde akustik müzik dünyasında Jordan'ın çaylak olmadığı açık. Aynı zamanda feci derecede mütevazı. Üçüncü albümüyle *Long* Story'yle ilgili bir inceleme şöyle başlıyordu: "Müzik, Mozart'tan günümüze kadar her zaman harikalardan payını aldı."[1] Bu tam olarak Jordan'ın, hakkında yazmamdan nefret edeceği türden bir övgü. Tanınmış bir *bluegrass* sanatçısı olan Gary Ferguson'un on altı yaşında onunla turneye çıkmak için neden Jordan'ı seçtiğini sorduğumda önce sadece bir şeyler kekeledi, sonra sessizliğe gömüldü.

"Bu önemli bir şey," diye zorladım. "Gitarcısı olman için seni seçti. Bir sürü gitarist seçme şansı vardı ve on altı yaşında birini seçti."

"Bu spesifik şeyde kibirlenecek bir şey bulamıyorum," diye yanıtladı sonunda.

Jordan'ı heyecanlandıran şeyse müziği. Ona, "Bugün ne üzerinde çalışıyorsun?" diye sorduğumda masasından açık bir kompozisyon kitabı alırken gözleri parlıyordu. Üzerinde hafif kurşun kalemle yazılmış beş satır müzik vardı. Çoğunlukla oktavda yukarı ve aşağı uzanan yoğun çeyrek notalar, ara sıra elyazısı açıklamalarla noktalanıyordu. "Yeni bir melodi üzerinde çalışıyorum," diye açıkladı. "Gerçekten hızlı bir şey olacak."

Jordan bana yeni şarkısını çalmak için Martin marka gitarını aldı. *Bluegrass*in sürükleyici ritmine sahipti ancak bir Debussy kompozisyonundan ilham alan melodi, tarzını uygun bir şekilde geride bırakıyordu. Jordan çalarken klavyenin hemen ötesine bakıyor ve ara sıra nefes nefese kalıyordu. Bir noktada, bir notayı çalamadı ki buna üzülmüştü. Geri döndü ve tüm yazıyı hatasız bir şekilde çalmakta ısrar ederek tekrar başladı.

Ona müziğin hızından etkilendiğimi söyledim. “Hayır, bu yavaş olandı,” diye yanıtladı. Daha sonra bana üzerinde çalıştığı hızı gösterdi: En az iki kat daha hızlıydı. Müziği onun kontrolünden giderken “Henüz tam olarak yönetemiyorum,” diyerek özür diledi. “Sanırım yapabilirim ama notaların henüz istediğim gibi çıkmasını sağlayamıyorum.” Baştaki art arda gelen notaların pek çok porteye yayılma eğiliminde olduğunu ve bu durumun hızlı toplamayı nasıl zorlaştırdığını bana gösterdi. “Gerçekten fazlaymış.”

İsteğim üzerine Jordan bu şarkı için egzersiz programını hazırladı. İstediği efektleri elde edebilecek kadar yavaş çalarak başlıyor: Aradaki boşluğu klavyede artırma ve azaltmayla doldururken melodinin ana notalarının çalmasını istiyor. Sonra işleri tam olarak halledemeyecek kadar hızlanıyor. Bunu tekrar tekrar yapıyor. “Bu, fiziksel ve zihinsel bir egzersiz,” diye açıklama yaptı. “Farklı melodileri ve şeyleri takip etmeye çalışıyorsunuz. Bir piyanoda her şey net bir şekilde önünüze serilir; on parmak asla birbirinin yoluna çıkmaz. Gitarda, parmaklarınızın kullanımını planlamanız gerekiyor.”

Bu şarkı üzerindeki çalışmalarını o andaki “teknik odak noktası” olarak adlandırdı. Sıradan bir günde, bir gösteriye hazırlanmıyorsa aynı yoğunlukta egzersiz yapar, rahat olduğu zamanlara kıyasla iki veya üç saat boyunca biraz daha hızlı çalar. Sonunda yeni beceride ustalaşmanın ne kadar süreceğini sordum. “Muhtemelen bir ay kadar,” diye tahmin etti. Sonra müziği bir kez daha çaldı.

Zanaatkâr Zihniyeti

Bir şeyi açıklığa kavuşturmama izin verin: Jordan Tice’ın yaptığı işi sevmesi umurumda değil. Ayrıca neden müzisyen olmaya karar verdiği veya gitar çalmayı “tutku” olarak görüp görmediği de umurumda değil. Müzisyenlerin kariyer yolları kendine özgüdür, genellikle olağandışı koşullara ve yaşamın erken dönemlerindeki şanslı anlara dayanır. (Örneğin, Jordan’ın ebeveynlerinin ikisinin de *bluegrass* müzisyeni olması, onun erkenden kendini gitara adamasında açıkça büyük bir rol oynamıştır.) Bu nedenle

sanatçıların kariyerlerinin başlangıç hikâyelerini hiçbir zaman geri kalanımızın hikâyeleriyle ilintili bulmadım. Jordan hakkında beni ilgilendiren şey şu: İşine günlük olarak nasıl yaklaşıyor? Burada gizlenen şeyin, sevdiğim işi arayışım için çok değerli bir fikir olduğunu keşfettim.

Beni Jordan'a ve onun temsil ettiği içgörüye götüren yol, Charlie Rose'un şovunun 2007'deki bir bölümüyle başladı. Rose, aktör ve komedyen Steve Martin'le *Born Standing Up* programındaki anıları hakkında röportaj yapıyordu.[2] Martin'in yükselişinin gerçekleri hakkında konuştular. Martin, "Genel olarak otobiyografileri okurum," dedi. "[Ve sık sık hüsrana uğrarım]... Ve, 'O kısımdan burada bahsetmediniz, sizi birden Copa'da çalışmaya götüren o seçmelere nasıl girdiniz? Bu nasıl oldu?'" Martin kitabını, en azından *stand-up'taki* başarısıyla ilgili olarak, bu "nasıl" sorusuna cevap vermek için yazdı. Martin, ilk duyduğumda beni şaşırtan basit bir fikri bu "nasıl"ın açıklamasını yaparak tanıttı. Aşağıdaki alıntı röportajın son beş dakikasında Rose, Martin'e gelecek vaat eden sanatçılar için tavsiyesini sorduğunda geliyor.

Martin, "Kimse *tavsiyemi* dikkate almıyor çünkü duymak istedikleri cevap bu değil," dedi. "Duymak istedikleri şey, 'Bir menajer şöyle bulunur, bir senaryo böyle yazılır'... Ama ben her zaman, **'O kadar iyi ol ki seni görmezden gelemesinler'** derim."

Rose'un anlamadığını belirten kendine özgü tepkisine yanıt olarak Martin tavsiyesini savundu: "Eğer birisi, 'Nasıl gerçekten iyi olabilirim?' sorusuna kafa yorarsa, insanlar ona yönelecektir."

Martin'i yıldızlığa fırlatan felsefe tam da budur. Eylemini görmezden gelinemeyecek kadar iyi bir şeye dönüştürmeye karar verdiğinde sadece yirmi yaşındaydı. Martin, Rose'a, "O zamanlar komedi, baştan sona kurguydu ve can alıcı noktalar önemliydi. Ta-daa, işte klişe bir gece kulübü komedyeni böyle olunur," dedi? Martin bunun daha sofistike bir şekilde yapılabileceğini düşündü. Charlie Rose'la röportajı sırasında yayımladığı bir makalede evrimini şöyle açıklıyor: "Ya can alıcı noktalar hiç olmazsa? Ya hiçbir gösterge olmazsa? Ya gerilim yaratır ve asla yayımlamazsam? Ya doruk noktayı hedefler ama sadece bir hayal kırıklığı yaşatırsam?"[4]

¨

Unlü bir parçada, Martin izleyicilere mikrofon üstünde burun rutininin zamanının geldiğini söyler. Ardından eğilip birkaç saniye burnunu mikrofona dayar ve geri çekilir; uzun bir selam verir ve büyük bir ciddiyetle kalabalığa teşekkür eder. "Gülme o zaman gelmedi," diye açıklıyor, "ancak bir sonraki kısma geçtiğimi fark ettiklerinde güldüler."

Martin'in tahminine göre, yeni eyleminin tutarlı olması on yıl sürdü ama bu gerçekleştiğinde devasa bir başarıya dönüştü. Nihai şöhretinin gerçek bir kestirme yolu olmadığı, anlattıklarından açıkça anlaşılıyor. Martin, "Sonunda o kadar deneyimli oluyorsunuz ki ortaya bir güven çıkmış oluyor," dedi. "Sanırım bu, seyircinin hissettiği bir şey."

Seni görmezden gelemeyecekleri kadar iyi ol. Bu tavsiyeyi ilk kez internetten Martin'in röportajını izlerken duydum. 2008 kışıydı ve yüksek lisans öğrencisi olarak son yılıma yaklaşıyordum. O zamanlar, yayımladığım öğrenci tavsiyesi kılavuzlarından esinlenen ve esas olarak lisans öğrencileri için ipuçlarına odaklanan Study Hacks adlı bir blog başlatmıştım. Bununla birlikte, Martin'in önermesini duyduktan kısa bir süre sonra, fikrini okuyucularıma tanıtan bir blog gönderisi yazdım.[5] "Tabii, bu korkutucu," diye sonuca bağladım, "ama daha da fazlası, bunu özgürleştirici buluyorum."

Lisansüstü öğrencilik kariyerim sona ererken araştırma stratejime kafayı takmış durumdaydım; kronik çalışma ve internet sitemde ne iş yaptığımı açıklayan kısmın düzenlenmesiyle kendini gösteren bir saplantı. Bu, sinir bozucu bir süreçti: Dünyayı yaptığım işin ilgi çekici olduğuna ikna etmenin gerginliğini hissediyordum ancak bu kimsenin umurunda değildi. Martin'in önermesi, bu kendini tanıtma konusunda bana bir rahatlama sağladı. "Bu küçük ayrıntılara odaklanmayı bırak," dedi bana. "Onun yerine daha iyi olmaya odaklan." Bundan ilham alarak, dikkatimi internet sitemden çekip bugüne kadar devam eden bir alışkanlığa çevirdim: Her ay düzenli olarak araştırma problemlerini derinlemesine düşünmeye zaman ayırıyorum (örneğin bu bölümü ilk yazdığım ay, temel görevlere kırk iki saat ayırdım).

Bu saat takibi stratejisi, dikkatimi her şeyden önce ürettiğim şeyin kalitesine çevirmeme yardımcı oldu. Bununla birlikte, Martin'in radikal fikrinin tüm etkilerini henüz tam olarak kavramamış gibiyim. Daha sonra insanların işlerini nasıl sevdiklerini ortaya çıkarmaya başladığımda Martin'in tavsiyesine dönmem uzun sürmedi. Sezgisel olarak bunun dikkate değer bir kariyer inşa etmede önemli bir rol oynadığını kavradım. Beni Jordan Tice'a götüren şey buydu: Bu önermeyi gerçekten anlamak istiyorsam, hayatlarını buna göre yaşayan insanları anlamam gerektiğini düşündüm.

Tice'ın rutini hakkında konuşmasını dinlerken ürettiği şeye odaklanması beni çok etkilemişti. Anlattığım gibi her gün, haftalarca, zar zor döşenmiş bir manastır benzeri bir odada saatler geçirmekten mutluydu, yeni bir tekniğin peşinde koşarak kendini harap ediyordu çünkü bunun yazdığı besteye önemli bir şey katacağını düşünüyordu. Üretime olan bu bağlılığı, onun zahmetli alçakgönüllülüğünüde açıklıyor. Jordan için kibir bir anlam ifade etmiyordu. "Benim saygı duyduğum şey, anlamlı bir şey yaratmak ve sonra onu dünyaya sunmaktır," diye açıkladı.

Jordan'la tanışmamdan yola çıkarak sanatçının zihniyetiyle ilgili bu eski kurdun alaycı bakış açısını anlamak üzere Mark Casstevens'la iletişime geçtim. Mark, Nashville'den kesinlikle kendi çizgisini bulmuş bir stüdyo müzisyeni: *Billboard* listelerinde doksan dokuz bir numaralı hit şarkılarında çaldı. Mark'a Jordan'dan bahsettiğimde, profesyonel müzikte ürettiğiniz şeyin kalitesine saplantılı bir şekilde odaklanmanın kural olduğunu kabul etti. "Bu iş görünüşünüzü, ekipmanınızı, kişiliğinizi ve bağlantılarınızı gölgede bırakır," diye açıkladı. "Stüdyo müzisyenlerinin bir özdeyişi vardır: 'Kaset yalan söylemez.' Kayıttan hemen sonra o kayıt dinlenir ve yeteneğinin kaçacak yeri kalmaz."

Kaset yalan söylemez ifadesini sevdim; Jordan, Mark ve Steve Martin gibi sanatçıları neyin motive ettiğini güzel bir şekilde özetliyor. Sizi görmezden gelemeyecekleri kadar iyi olmaya odaklanmıyorsanız geride kalacaksınızdır. Bu netlik, canlılık veriyordu.

.

Ilerideki işimi kolaylaştırmak adına zanaatkâr zihniyetini çalıştırmak üzere bu çıktı merkezli yaklaşımı anacağım. Kural 2'deki amacım, Tice gibi sanatçılarla ilgili çalışmak için daha fazla zaman harcadığımda benim için daha net hâle gelen bir fikre sizi ikna etmektir: Ne tür bir iş yaparsanız yapın, zanaatkâr zihniyeti, sevdiğiniz bir kariyer inşa etmek için *çok önemlidir*. Bunun yanı sıra, aceleci olmaya gerek yok. Bu zihniyeti çoğumuzun geçim kaynağımıza yönelik bakış açısıyla karşılaştırmak için biraz zaman ayırmak istiyorum.

Tutku Zihniyeti

"İnsanlar gerçekte kim oldukları sorusuna odaklanarak ve bunu gerçekten sevdikleri işle ilişkilendirerek başarılı olurlar."[6] Po Bronson bunu *Fast Company*'de yayımlanan 2002 tarihli bir manifestoda yazmıştır. Bu size tanıdık gelmiştir çünkü Kural l'de çürüttüğüm tutku hipotezine bağlı kakaydınız tam da böyle bir tavsiye verirdiniz. Bu gerçeği aklımızda tutarak Bronson tarafından onaylanan çalışma yaklaşımına tutku zihniyeti diyelim. Zanaatkâr zihniyeti *dünyaya neler sunabileceğinize* odaklanırken tutku zihniyeti bunun yerine *dünyanın size neler sunabileceğine* odaklanır. Bu zihniyet, çoğu insanın çalışma hayatlarına nasıl yaklaştığını gösterir.

Tutku zihniyetinden hoşlanmamamın iki nedeni var (bunlar Kural l'de tartıştığım gibi, bunun yanlış bir önermeye dayanmasının ötesinde iki nedendir). Birincisi, sadece işinizin size sunduklarına odaklandığınızda, bu konuda *sevmediğiniz* şeylerin aşırı farkında olmanızı sağlar ve kronik mutsuzluğa yol açar. Bu, özellikle tanımı gereği zorlu projeler ve özerklikle doldurulmayacak olan başlangıç seviyesi pozisyonlar için geçerlidir - oysa bu saydıklarımız zamanla gelecektir. Tutku zihniyetiyle çalışma dünyasına girdiğinizde size verilen can sıkıcı görevler veya kurumsal bürokrasinin hayal kırıklıkları üstesinden gelinemeyecek kadar fazla hâle gelebilir.

İkincisi ve daha ciddisi, tutku zihniyetini yönlendiren "Ben kimim?" ve "Gerçekten neyi seviyorum?" sorularının doğrulanması esasen imkânsızdır. "Gerçekten ben bu muyum?" ve "Bunu seviyor

muyum?" sorularına evet ya da hayır cevaplarını nadiren net biçimde verebilirsiniz. Başka bir deyişle, tutku zihniyetinin sizi sürekli mutsuz ve kafanız karışmış hâle getirmesi neredeyse garantidir ki bu muhtemelen Bronson'ın kariyer arayışının destansı eseri olan *What Should I Do With My Life'ın* (Hayatımla Ne Yapmalıyım?) yayımlanmasından kısa bir süre sonra neden, "Bu kitaptaki herkesin yaşadığı tek duygu, hayatı kaçırmaktır," itirafını ettiğini açıklıyor.[7]

Zanaatkâr Zihniyetini Benimsemek

Özetlemek gerekirse, insanların çalışma hayatları hakkında ne düşündükleri üzerine iki farklı yol sundum. Birincisi, dünyaya ne sunabileceğinize odaklanan *zanaatkâr zihniyetidir*. İkincisi, dünyanın size neler sunabileceğine odaklanan *tutku zihniyetidir*. Zanaatkâr zihniyeti netlik sunarken tutku zihniyeti belirsiz ve cevaplanamaz sorular bataklığı sunar. Jordan Tice görüşmesinin sonunda belirttiğim gibi, zanaatkâr zihniyetinde özgürleştirici bir şey var: Sizden işinizin "doğru" olup olmadığı konusundaki bencil endişelerinizi geride bırakmanızı ve bunun yerine başınızı eğip gerçekten çok iyi olmaya çalışmanızı ister. "Kimse size harika bir kariyer borçlu değil, bunu sizin kazanmanız gerekiyor ve süreç kolay olmayacak," der.

Böyle düşündüğünüzde, Jordan Tice gibi sanatçıların netliğine imrenmek gayet doğal ama işte Kural 2'nin temel argümanı: Sadece zanaatkar zihniyetini kıskanmamalı, onu *taklit etmelisin*. Başka bir deyişle, işinizin gerçek tutkunuz olup olmadığı sorusunu bir kenara bırakıp bunun yerine, sizi görmezden gelemeyecekleri kadar iyi olmaya odaklamanızı öneriyorum. Yani yaşamak için ne yaparsanız yapın, işinize gerçek bir sanatçı gibi yaklaşın.

Zihniyetimdeki bu değişimin kendi arayışımda heyecan verici bir gelişme olduğu ortadaydı ama fark ettim ki bazıları için bu, diğerlerine kıyasla daha kolay geliyor. Bloğumda zanaatkâr zihniyetini keşfetmeye başladığımda bazı okuyucularım tedirgin oldu. Ortak bir karşıt savda yer almaya başladıklarını fark ettim.
.

Ilerlemeden önce bundan bahsetmem gerekiyor. Bir okuyucu bunu şöyle dile getirdi:

> *Tice, çok az tanınsa bile uzun saatler boyunca çalışmaya istekli olacaktır ancak bunun nedeni, bariz bir şekilde uzun süredir tutkulu olduğu bir şey için çalışmasıdır. O, kendine uygun bir iş buldu.*

Bu tepkiyi ona artık bir isim verecek kadar çok duydum: "Önceden var olan tutku argümanı." Özünde, zanaatkâr zihniyetinin yalnızca işi hakkında öteden beri tutkulu hisseden kişiler için geçerli olduğu ve bu nedenle tutku zihniyetine bir alternatif olarak sunulamayacağı fikri vardır.

Bence öyle değil.

İlk olarak, Jordan Tice veya Steve Martin gibi sanatçıların gerçek mesleklerini bulduklarını tam anlamıyla bildikleri fikrinden vazgeçelim. Profesyonel eğlence sanatçılarıyla, özellikle de yeni başlayanlarla az bir zaman geçirirseniz fark ettiğiniz ilk şeylerden biri, onların geçim kaynaklarıyla ilgili güvensizlikleri olacaktır. Jordan, arkadaşlarının ne iş yaptığına ve başarılarının kendi lehine karşılaştırılıp karşılaştırılmayacağına dair endişelerine bir isim bulmuştu: "dışsal dikkat dağınıklığı bulutu."

Bu bulutla bitmek bilmeyen bir savaş yapılır. Bu doğrultuda, Steve Martin rutinini geliştirmeye adadığı onlarca yıl boyunca o kadar güvensizdi ki düzenli olarak sağlığına zarar verecek boyutta anksiyete atakları yaşamıştı. Bu sanatçıların zanaatkâr zihniyetinin kaynağı, tartışılmaz bir iç tutkudan ziyade daha pragmatik bir şey: Eğlence sektöründe yaptıkları şey işe yaramıştı. Mark Casstevens'ın dediği gibi, "kaset yalan söylemez": Eğer bir gitarist veya komedyenseniz, temelde önemli olan tek şey ürettiğiniz şeydir. Gerçek mesleğinizi bulup bulmadığınıza odaklanmak için çok fazla zaman harcarsanız kendinizi işsiz bulduğunuzda bu soru tartışmalı hâle gelecektir.

İkincisi ve daha da önemlisi, sanatçıların neden zanaatkâr zihniyetini benimsediğini gerçekten umursamıyorum. Daha önce bahsettiğim gibi, onların dünyaları kendine özgüdür ve onları harekete geçiren şeylerin çoğu genellenebilir şeyler değildir.

Jordan'ın hikâyesine odaklanmamın nedeni, zanaatkâr zihniyetinin eyleme aktarıldığında nasıl göründüğünü görmenizi istememdi. Başka bir deyişle, Jordan'ın neden bu zihniyeti benimsediğini unutun ve bunun yerine bu zihniyeti nasıl uyguladığına dikkat edin. Bir sonraki bölümde, **şu anda işinizle ilgili ne hissederseniz hissedin, zanaatkâr zihniyetini benimsemenin, güçlü bir kariyeri üzerine inşa edeceğiniz temel olacağı** konusunu tartışacağım; bu nedenle "önceden var olan tutku argümanını" reddediyorum çünkü bu, işleri geriye götürüyor. Gerçekte, göstereceğim gibi önce zanaatkâr zihniyetini benimsersiniz ardından tutku gelir.

Beşinci Bölüm

Kariyer Sermayesinin Gücü

Harika bir işi harika yapan özelliklerin nadir ve değerli olduğunu ve bu nedenle harika bir iş istiyorsanız, karşılığında sunabileceğiniz nadir ve değerli beceriler geliştirmeniz gerektiğini savunarak zanaatkâr zihniyetinin önemini savunuyorum ve buna kariyer sermayesi diyorum.

Büyük İşlerin Ekonomisi

Son bölümde cüretkâr bir öneride bulundum: Yaptığınız işi sevmek istiyorsanız *tutku zihniyetini* bırakın ("dünya bana ne sunabilir?") ve bunun yerine *zanaatkâr zihniyetini* benimseyin ("dünyaya ne sunabilirim?").

Bu stratejiye yönelik argümanım basit bir soruyla başlıyor: Harika bir işi harika yapan nedir? Bu soru onu araştırırken spesifik olmaya yardımcı olur. Kural l'de, harika işleri olan ve yaptıklarını seven (veya sevmiş olan) insanlara birkaç örnek verdim; böylece oradan referans alabiliriz. Diğerlerinin yanı sıra Apple'ın kurucusu Steve Jobs'ı, radyo sunucusu Ira Glass'i ve usta sörf tahtası şekillendiricisi Al Merrick'i tanıttım. Bu üçlüyü devam eden örneğimiz olarak kullanarak şimdi bu üç kariyer hakkında onları bu kadar çekici kılan şeyin ne olduğunu sorabilirim. İşte bulduğum cevaplar:

HARİKA BİR İŞİ TANIMLAYAN ÖZELLİKLER

..

- Yaratıcılık: Orneğin, Ira Glass radyoculuğun sınırlarını zorluyor ve bu süreçte kucak dolusu ödül kazanıyor.
- Etki: Steve Jobs, Apple II'den iPhone'a, dijital çağda hayatımızı yaşama biçimimizi değiştirdi.
- Kontrol: Al Merrick'e ne zaman uyanacağını veya ne giymesi gerektiğini kimse söylemez. Dokuzdan beşe kadar bir ofiste olması gerekmiyor. Bunun yerine, Channel Island Surfboards fabrikası, Merrick'in hâlâ düzenli olarak sörf yaptığı Santa Barbara sahilinden bir blok ötede bulunuyor. (Örneğin, Burton Snowboards'un kurucusu Jake Burton Carpenter, Merrick'le bir sörf sırasında dalgaları beklerken iki şirket arasındaki birleşme müzakerelerinin nasıl gerçekleştiğini hatırlıyor.)

Bu, kapsamlı bir liste değil ancak hayalinizdeki iş fantezilerinizi göz önünde bulundurursanız muhtemelen bu özelliklerin bazı kombinasyonlarını fark edeceksiniz. Artık gerçekten önemli olan soruya geçebiliriz: Bu özellikleri çalışma hayatınızda nasıl edinirsiniz? Bu soruyu incelemeye başladığımda fark ettiğim ilk şeylerden biri, bu faktörlerin nadir olduğuydu. Çoğu iş, çalışanlarına ne ve nasıl yaptıkları üzerinde büyük bir yaratıcılık, etki veya kontrol sunmaz. Örneğin, giriş düzeyinde bir işte yeni bir üniversite mezunuysanız, "git dünyayı değiştir" yerine "git su soğutucusunu değiştir" ifadesini duyma olasılığınız çok daha yüksektir.

Tanım olarak, bu özelliklerin *değerli* olduğunu da biliyoruz çünkü bunlar bir işi harika yapmanın anahtarıdır ancak şimdi iyi bilinen bir alana giriş yapıyoruz. Temel ekonomi teorisi bize hem ender hem de değerli bir şey istiyorsanız karşılığında sunabileceğiniz ender ve değerli bir şeye ihtiyacınız olduğunu söyler. Bu, Arz ve Talep konusunun giriş dersidir. Buradan hareketle, harika bir iş istiyorsanız karşılığında sunmak üzere büyük bir değerde bir şeye ihtiyacınız olduğunu söyler. Bu doğruysa elbette, bunu örnek üçlümüzün hikâyelerinde görmeliyiz ki görüyoruz da. Artık ne arayacağımızı bildiğimize göre, güçlü kariyerlerin bu etkileşimsel izahı da aniden görünür hâle gelir.

Steve Jobs'ı düşünün. Jobs, Paul Terrell'in Byte Shop'una girdiğinde kelimenin tam anlamıyla ender ve değerli olan bir şeyi

elinde tutuyordu: Apple I'in devre kartı o zamanlar yeni filizlenmeye başlayan pazardaki en gelişmiş kişisel bilgisayarlardan biriydi. Bu özgün tasarımın yüz birimini satmaktan elde edilen para, Jobs'a kariyerinde daha fazla kontrol sağladı ancak klasik ekonomik terimlerle, çalışma hayatında daha da değerli nitelikler elde etmek için sunduğu şeylerin değerini artırması gerekiyordu. İşte bu noktada Jobs'ın yükselişi hızlanmaya başlıyor. Mark Markkula'dan 250 bin dolar fon alıyor ve Steve Wozniak'la birlikte görmezden gelinemeyecek kadar iyi olan yeni bir bilgisayar tasarımı üretmek için çalışıyor. Bay Area'nın Homebrevv Bilgisayar Kulübü kültüründe Jobs ve Wozniak'ın teknik becerisiyle boy ölçüşebilecek başka mühendisler de vardı ancak Jobs yatırım yapmak ve bu teknik enerjiyi eksiksiz bir ürün üretmeye odaklamak için gereken içgörüye sahipti. Sonuç, rekabette öne çıkan bir makine olan Apple II oldu: Renkli grafiklere sahipti; monitör ve klavye kasanın içine entegre edildi; tasarımı açıktı ve bellek ile çevre birimlerinin (Apple II'nin genel kullanıma ilk kez sunduğu disket gibi) hızlı bir şekilde genişletilmesine izin veriyordu. Bu, şirketi popüler yapan ve Jobs'ı küçük çaplı bir girişimciden vizyoner bir şirketin başına geçiren üründü. Çok değerli bir şey üretti ve bunun karşılığında kariyerine bir yaratıcılık, etki ve kontrol enjeksiyonu yaptı. Radyo sunucusu Ira Glass'a, ancak kamu radyosunun en iyi editörlerinden ve sunucularından biri olduğunu kanıtladıktan sonra türünün önemli bir örneği olan radyo programı *This American Life'ı* yaratma fırsatı verildi. Glass, stajyer olarak başladı ve ardından *All Things Considered* için bir kayıt kesici olmaya devam etti. Glass'le aynı yola giren ve önce yerel bir NPR istasyonunda stajyerlik yapan ve ardından düşük seviyeli bir üretim pozisyonuna geçen birçok genç var fakat Glass, yeteneklerini daha nadir ve değerli hâle getirmeye odaklanarak sürüden ayrılmaya başladı. Bölüm düzenlemelerinin netliği, sonunda ona kendi bölümlerinden birkaçını yayında sunma fırsatını verdi ve Glass, bir radyocunun nasıl olması gerektiği konusunda kutsal olan her şeyle alay eden bir sese sahip olsa da bölümleriyle ödüller kazanmaya başladı. Kurgu yapmadaki gizli ve doğal yeteneğin burada rol oynaması mümkündür ancak Kural 1'den hatırlayın: Glass beceri geliştirmek için gereken sıkı çalışmanın

önemini vurguluyordu. "Yaratıcı işler yapan hepimiz... Bu şeye giriyorsun ve bir 'boşluk' var. Yaptığın şey pek iyi değil, tamam mı? İyi olmaya çalışıyor ama o kadar da harika değil," diye açıklamıştı kariyeriyle ilgili bir röportajda.[1] "Önemli olan, kendinizi çalışmaya zorlamak, becerilerin gelişmesini sağlamak; bu en zor aşama," diyerek *Roadtrip Nation* oturumunda bunu detaylandırıyordu. Başka bir deyişle, bu, üniversiteden sonra bir radyo istasyonuna giren ve bir şovla ayrılan bir dâhinin hikâyesi değil. Glass hakkında araştırma yaparsanız, becerilerini görmezden gelinemeyecek kadar değerli hâle gelene dek kendini geliştirmeye yönlendirilen genç bir adamla karşılaşırsınız.

Bu strateji işe yaramıştı. *"All Things Considered'ın* kısa bölümlerinin başarısından sonra Glass, Chicago'nun WBEZ istasyonundan üretilen bir dizi farklı yerel gösteriyi sunmak üzere seçildi ve bu da becerilerinin değerini daha da artırdı. 1995'te, WBEZ'deki istasyon müdürü, ulusal sendikalaşmaya yönelik serbest biçimli bir gösteriyi bir araya getirmeye karar verdiğinde -*This American Life* adlı bir gösteri- Glass listesinin başındaydı. Bugünkü kariyeri yaratıcılık, etki ve kontrol açısından zengindir ama hikâyesini okuduğunuzda ekonomik alt tonlar aşikârdır. Glass harika işini zor kazanılmış, nadir ve değerli becerilerden oluşan bir koleksiyonla takas etti.

Al Merrick'te de beklendiği üzere, aynı hikâyeyi görüyoruz. Merrick'in profesyonel bir sörf tahtası şekillendiricisi olarak kariyerini başlatan nadir ve değerli beceri çok açık: Onun tahtaları yarışmalar kazandı. Unutulmaması gereken önemli nokta, bunun her zaman böyle olmadığıdır. Merrick fiberglas şekillendirme ticaretini bir tekne yapımcısı olarak geçirdiği yıllarda öğrendi ve sörf yapmayı sporla olan sürekli, tekrarsız ilişkisinden biliyordu ancak tahta işçiliği becerilerini değerli bir noktaya taşımak için çok sıkı çalışması gerekmişti. "*Başlarken* çoğu zaman başarısız olacağınızdan, kendisi için tahta yaptığınız bir adamın bir dünya şampiyonu olduğundan ve yaptığınız tahtaların işe yaramayacağından korkarsınız," diye anımsadı *Roadtrip Nation* oturumunda. "Bu da benim sörf tahtası yaparken başarmaya çalıştığım şeyi elde etmek

için daha çok çalışmamı ve denememi sağlıyor." Plajdan bir blok ötede bir ofise ve bir an önce sörf yapmak üzere harekete geçme özgürlüğüne sahip olmak kulağa harika gelse de bu, henüz bedavaya dağıtılan türden bir iş değil. Bunu almak için Merrick, karşılığında sunabileceği nadir ve değerli bir yeteneğe ihtiyacı olduğunu fark etti. Kelly Slater gibi sörfçüler onun tahtalarına bindiğinde ve kazandığında çalışma hayatının şartlarını kendisi oluşturmak konusunda artık özgürdü.

İşte argümanımın ana hatları:

HARİKA İŞ İÇİN KARİYER SERMAYESİ TEORİSİ

- Harika işi tanımlayan özellikler nadir ve değerlidir.
- Bu özellikleri istiyorsanız, arz ve talep dengesine göre karşılığında sunabileceğiniz nadir ve değerli becerilere ihtiyacınız vardır. **Kariyer sermayesi** olarak sunabileceğiniz bu nadir ve değerli beceriler üzerine düşünün.
- "Sizi görmezden gelemeyecekleri kadar iyi" olmaya amansızca odaklanan zanaatkâr zihniyeti, kariyer sermayesi elde etmek için çok uygun bir stratejidir; bu nedenle hedefiniz sevdiğiniz işi yaratmaksa, zanaatkâr zihniyeti, tutku zihniyetine baskın gelir.

Jobs, Glass ve Merrick, zanaatkâr zihniyetini benimsemiştiler. (Bazıları kendilerini tanımlarken tam olarak bu kelimeleri kullanıyorlar. Merrick bir tahta şekillendirici olarak ilk günlerinde bir röportajda, "Ben bir zanaatkârdım," demişti.[2]) Kariyer sermayesi teorisi bize bunun tesadüf olmadığını söylüyor. Harika işi tanımlayan özellikler, karşılığında sunabileceğiniz nadir ve değerli bir şeye -kariyer sermayesi dediğim becerilere- sahip olmanızı gerektirir. Ürettiğiniz şeye durmaksızın odaklanan zanaatkâr zihniyeti, hedefiniz mümkün olduğunca fazla kariyer sermayesi elde etmekse, *tam olarak* benimseyeceğiniz zihniyettir. Nihayetinde, tutku zihniyeti yerine zanaatkâr zihniyetini teşvik etmemin nedeni bu. Yapmaya çalıştığım, tutkunun varlığı veya çok çalışmanın değeri üzerine felsefi bir tartışma değil. Son derece pragmatik

davranıyorum: Çalışma hayatınızda iyi şeyler elde etmek için iyi olmanız gerekiyor ve zanaatkâr zihniyeti tam olarak bu hedefi başarmaya odaklanıyor.

Gelgeldim, itiraf etmeliyim ki bu argümanın daha olumsuz bir sonucu var. Tutku zihniyeti sadece sevdiğiniz işi yaratmakta etkisiz olmakla kalmaz; çoğu durumda bazen yıkıcı sonuçlarla, bu amaca karşı aktif olarak çalışabilir.

Cesaretten Yemek Fişlerine

2009 yazında *New York Times*'ta iki gün arayla yayımlanan bir çift makale, tutku zihniyeti ile zanaatkâr zihniyeti arasındaki karşıtlığı vurguluyor. İlk makale Lisa Feuer'le ilgiliydi.[3] Feuer, otuz sekiz yaşında reklamcılık ve pazarlama kariyerini bırakmıştı. Kurumsal hayatın kısıtlamaları altında ezilirken yaptığı işin, hayalindeki iş olup olmadığını sorgulamaya başladı. "Kocamın işletmesini kurmasına şahit olmuştum ve ben de bunu yapabileceğimi hissettim," dedi. Bu yüzden girişimciliği denemeye karar verdi.

Times'ta yazılana göre, Feuer iki yüz saatlik bir yoga eğitimi kursuna kaydoldu ve 4.000 dolarlık öğrenim ücretini ödemek için ev kredisini kullandı. Elindeki sertifikayla küçük çocuklara ve hamile kadınlara odaklanan bir yoga uygulaması olan Karma Kids Yoga'yı başlattı. Serbest çalışan bir işletme kurmanın zorluklarını gerekçelendirirken muhabire, "Yaptığım işi seviyorum," demişti.

Tutku zihniyeti Feuer'in kararını destekliyor. Hayallerin mesleği efsanesinin büyüsüne kapılanlar için konforu tutkuyla takas etmekten daha kahramanca bir şey yoktur. Örneğin, popüler kitap *Escape from Cubicle Nation*'i (Kabin Ulusundan Kaçış) yazan, tutku zihniyetine inanan yazar Pamela Slim'i ele alalım.[4] Slim, internet sitesinde sık sık karşılaştığını iddia ettiği aşağıdaki örnek diyaloğu anlatıyor:

Ben: Peki yaptığın plan üzerinde ilerlemeye hazır mısın?

Onlar: Ne yapmam gerektiğini biliyorum ama yapabilir miyim bilmiyorum! Ben kimim ki başarılı bir *"sanatçı, koç, danışman, masöz"*

gibi davranayım? Ya herkes internet siteme bakar ve hizmetlerimi satmayı düşüneceğime histerik bir şekilde gülerse? Neden biri benimle bağlantı kurmak istesin ki?

Ben: Azimli olmak üzerinde biraz çalışman gerekiyor.[5]

Bu karşılaşmalardan motive olan Slim, *Azminizi Yeniden Kazanın* adlı bir telefon semineri ürününü ortaya çıkardı. Amacı, daha fazla insanı Lisa Feuer gibi hayallerinin peşinden gidecek cesareti bulmaya ikna etmekti. Kurs açıklaması Slim'in, "Neden diğer insanların başarı modellerini deneyimlerken sıkışıp kalıyoruz?" ve "Dünyada büyük şeyler yapma cesaretini nasıl elde ederiz?" gibi soruları yanıtlayacağını söylüyor. Seminer 47 dolara mal oluyor.

Azminizi Yeniden Kazanın semineri *cesaret kültürünün* bir örneği. Büyüyen bir yazarlar ve çevrimiçi yorumcular topluluğu, şu fikri öne sürüyor: Sizinle sevdiğiniz iş arasındaki en büyük engel, *cesaret* eksikliğidir. "Diğer insanların başarı tanımından uzaklaşmak" ve hayalinizin peşinden gitmek için gereken şey cesarettir. Bu, tutku zihniyeti zemininde sunulduğunda mükemmel derecede anlam ifade eden bir fikir: Dışarıda bizi bekleyen mükemmel bir iş varsa, bu tutkunun peşinden gitmediğimiz her gün boşa geçmiş bir gündür. Bu açıdan bakıldığında Feuer'in hamlesi cesur ve gecikmiş görünüyor; Pamela Slim'in teleseminerinde konuk konuşmacı olabilir ancak bu fikir. Karma Çocuk Yogası'nı birdenbire kötü bir kumar gibi gösteren kariyer sermayesi teorisi perspektifinden bakıldığında darmadağın olur.

Tutku zihniyetinin dezavantajı, erdemi ortadan kaldırmasıdır. Slim gibi tutku taraftarları için size kontrol, yaratıcılık ve etki sağlayan serbest bir kariyer başlatmak kolaydır - bizi harekete geçiren şey sadece başlama eylemidir. Kariyer sermayesi teorisiyse bu fikre katılmaz. Bize harika işlerin sadece büyük cesaret değil, aynı zamanda büyük (ve gerçek) değere sahip beceriler gerektirdiğini söyler. Feuer bir yoga stüdyosu kurmak için reklamcılık kariyerinden vazgeçtiğinde pazarlama sektöründe uzun yıllar boyunca edindiği kariyer sermayesinden vazgeçmekle kalmadı, neredeyse hiç kariyer sermayesinin olmadığı alakasız bir alana geçiş

yaptı. Yoganın popülaritesi göz önüne alındığında bir aylık bir eğitim programı, Feuer'i yoga uygulayıcılarının beceri hiyerarşisinin oldukça altında bir yere yerleştiriyor ve bu durum da onu görmezden gelinemeyecek kadar iyi olmaktan oldukça uzak kılıyor. Kariyer sermayesi teorisine göre, bu nedenle Feuer'in yoga çalışmalarının iş hayatında çok az gücü vardır. Yani Feuer için işlerin iyi gitmesi pek olası değildir. Ne yazık ki tam olarak olan şey de budur.

2008'de, ekonomik durgunluk patlak verdiğinde Feuer'in işletmesi zora girdi. Ders verdiği spor salonlarından biri kapandı. Daha sonra yerel bir devlet lisesinde verdiği iki ders iptal edildi ve daralan ekonomiyle birlikte özel ders talepleri azaldı. 2009'da, *Times* için kısa bir özgeçmiş yazdığı dönemde, yılda sadece 15 bin dolar kazanma yolundaydı. Biyografinin sonlarına doğru Feuer muhabire bir SMS göndermişti: *Şu anda yemek fişi ofisinde bekliyorum.*

Lisa Feuer'in hikâyesi yayımlandıktan iki gün sonra *Times*, okuyucularına başka bir pazarlama yöneticisi olan Joe Duffy'yi tanıttı.[6] Feuer gibi Duffy de reklamcılıkta çalışmış ve sonunda kurumsal hayatın kısıtlamalarından rahatsız olmaya başlamıştı. "Ajans işinden bıktım," diye hatırlıyor. "Hayatımı basitleştirmek ve yeniden yaratıcı yönüme odaklanmak istedim." Duffy'nin asıl eğitiminin sanat üzerine olduğu düşünüldüğünde -reklam sektörüne teknik bir illüstratör olarak ancak resimlerinden geçimini sağlamakta zorlandıktan sonra girmiştir- tutku zihniyetinin destekçileri Duffy'nin durumundaki birini reklam sektörünü geride bırakmaya ve yaratıcı sanatlara olan tutkusuna dönmeye teşvik edebilir.

Görünüşe göre, Duffy zanaatkâr düşünce ekolünden geliyor. Mevcut işinin kısıtlamalarından kaçmak yerine, kendini onlardan kurtarmak için ihtiyaç duyacağı kariyer sermayesini elde etmeye başlamıştı. Uzmanlığı uluslararası logolar ve marka ikonları oldu. Yeteneği arttıkça seçenekleri de arttı. Sonunda, Minneapolis merkezli Fallon McElligott ajansı tarafından işe alındı ve bu durum, daha büyük bir kuruluş içinde kendi yan kuruluşunu yönetmesine

olanak sağladı; buna Duffy Designs adını verdi. Başka bir deyişle, sermayesi ona daha fazla özerklik kazandırmıştı.

Fallon McElligott'ta Sony ve Coca-Cola gibi büyük şirketlerin logoları üzerinde çalıştığı yirmi yılın ardından, Duffy bir kez daha kariyer sermayesini daha fazla özerklik kazanmak üzere yatırım olarak kullandı. Bu kez on beş kişilik dükkânını kurdu: Duffy & Partners. Bu girişimci hareket, Feuer'inkiyle keskin bir tezatlık oluşturuyor. Duffy hızlıca gelişmek için yeterli kariyer sermayesine sahipken şirketini kurdu - dünyanın en iyi logo adamlarından biriydi ve bekleyen bir müşteri listesi vardı. Feuer şirketini yalnızca iki yüz saatlik eğitim ve bolca cesaretle kurdu.

Duffy'nin kısa süre önce emekli olurken yaptığı işi sevdiğini tahmin etmek zor olmaz. Çalışmaları ona büyük bir kontrol ve saygı sağlıyordu ve reklamcılığın önemine ilişkin görüşünüze bağlı olarak, dünya üzerinde de büyük bir etkisi olmuştu ancak bana göre, Feuer'in hikâyesiyle en belirgin karşıtlık, Duffy'nin, Wisconsin'in Totagatic Nehri kıyısında yüz dönümlük bir inziva mekânı olan Duffy Trails'ı satın almasıydı. Duffy gayretli bir kros kayakçısıdır ve kasımdan marta kadar kayak yapılabilen beş millik ormanlık parkurlar, bu inzivayı karşı konulmaz hâle getiriyordu. *New York Times*'ta yazdığı üzere, mülk üç farklı ek konut binasına yayılmış en az yirmi misafiri rahatça barındırabilir ancak en çok ziyaretçiyi çeken yazın sıcak gecelerinde, inziva yerinin on altı dönümlük, levreklerle dolu gölünün perdeli çardağıdır.

Duffy bu mülkü kırk beş yaşında satın aldı: Başka bir deyişle, Feuer'in yoga işini sürdürmek için reklamcılığı bıraktığı yaştan kısa bir süre sonra. Bu iki hikâyenin ilginç noktası bu paralelliktir. "Sarı bir ormanda yol ikiye ayrıldı" ve bir gezgin ustalığa giden yolu seçti, diğeriyse tutkunun parıltısına doğru çağrıldı. İlkine sonunda sektörde methiyeler düzüldü, geçimini kontrol etti ve ailesiyle birlikte ormanlık bir sığınakta hafta sonu geçirdi. Sonuncusunun akıbeti yemek pulları oldu.

Bu karşılaştırma mutlaka adil değildir. Feuer'in pazarlama ve reklamcılıkta kalsaydı ve huzursuz enerjisini mükemmel olmaya odaklasaydı Duffy'nin başarısının aynını yaşayıp yaşamayacağını

bilmiyoruz ama bir metafor olarak hikâye güzel işliyor. Duffy benzer bir yaşta, başarılı bir denizaşırı geziden Duffy Trails'ta kayak yaparak rahatlatıcı bir hafta sonu geçirmek için dönerken Feuer'in yemek kuponu kuyruğunda beklediği hâlinin görüntüsü çarpıcıdır. Daha fazla kariyer sermayesi kazanarak elde edilen yükselme yerine sıfırdan başlamakla karşılaştırıldığında bunun hem riskini hem de mantıksızlığını iyi yakalar. Hem Feuer hem de Duffy, çalışmalarında aynı sorunları yaşıyordu; bu sorunlar yaklaşık olarak aynı zamanlarda ortaya çıkmıştı ve her ikisi de yaptıklarını sevmek için aynı arzuya sahipti. Ne var ki bu sorunları ele almak için iki farklı yaklaşımları vardı. Sonunda, bariz kazanan Duffy'nin zanaatkârlığa bağlılığıydı.

Zanaatkârlık Başarısız Olduğunda

Bu bölümü yazmaya başlamadan kısa bir süre önce, üniversiteden yeni mezun ve bloğumun uzun süredir okuyucusu olan John'dan bir e-posta aldım. Vergi danışmanı olarak başladığı yeni işi hakkında endişeliydi. Çalışmayı "bazen ilginç" bulsa da çalışma saatleri uzundu ve görevler şiddetle emrediliyordu; bu da kendini göstermesini zorlaştırıyordu. John, "Yaşam tarzını sevmemek bir yana," diye yakındı, "işimin büyük bir amaca hizmet etmemesinden ve aslında savunmasız durumdaki insanları incitmesinden endişeleniyorum."

Bu bölümde, zanaatkâr zihniyetinin lehinde ve onun tutku merkezli alternatifine karşı tartışılıyor. Zanaatkâr zihniyetini heyecan verici yapan şeyin bir kısmı, yaptığınız işin türüne karşı agnostisizmidir. Teori, harika işi tanımlayan özelliklerin kariyer sermayesiyle satın alındığını öne sürer; işinizi doğuştan gelen tutkunuzla eşleştirmekten gelmezler; bu nedenle gerçek mesleğinizi bulup bulmadığınızı düşünmek zorunda değilsiniz. Çoğu iş, güçlü bir kariyerin temeli olabilir. John bu argümanı duymuş ve bana yazmıştı çünkü bunu bir vergi danışmanı olarak hayatına uygulamakta zorlanıyordu. İşini sevmiyordu ve iyi bir zanaatkâr gibi sadece onu kabullenmesi ve iyi olmaya odaklanmaya devam

etmesi gerekip gerekmediğini bilmek istiyordu. Bu önemli soru hakkında John'a şunları söyledim:

"İşini bırakman gerekiyormuş gibi görünüyor." Biraz düşününce, bazı işlerin kariyer sermayesi teorisini uygulamak için diğerlerinden daha uygun olduğunu anladım. John'a yardım etmek adına sevdiğiniz işi bulmaya iyi bir temel sağladığından bir başka işi diskalifiye eden üç özelliğin bir listesini hazırladım:

ZANAATKÂR ZİHNİYETİNİ UYGULAMAK İÇİN ÜÇ DİSKALİFİYE EDİCİ ÖZELLİK

1. İş, nadir ve değerli olan beceriler geliştirerek kendinizi farklı kılmak için çok az fırsat sunuyordur.
2. İş, dünya için yararsız veya belki de aktif olarak kötü olduğunu düşündüğünüz bir şeye odaklanıyordur.
3. İş, sizi gerçekten sevmediğiniz insanlarla çalışmaya zorluyordur.[7]

Bu diskalifiye edici özelliklerin herhangi bir kombinasyonuna sahip bir iş, kariyer sermayesi oluşturma ve ona yatırım yapma girişimlerinizi engelleyebilir. İlk özelliğe sahipse beceri gelişimi mümkün değildir. Diğer iki özelliği karşılıyorsa o zaman kariyer sermayesi rezervleri oluşturabilseniz bile bu hedefe ulaşmak için yeterince uzun süre bağlı kalmakta zorlanacaksınız. John'un işi ilk iki özelliğe sahipti; bu yüzden bırakması gerekiyordu.

Başka bir örnek vermek gerekirse: Bu kitabı yazarken MIT'de bir bilgisayar bilimcisi olarak Wall Street yetenek avcılarından epeyce e-posta aldım. Becerileri geliştirmek için bolca alan sağlayan işler için işe alıyorlardı ve zamanınızı iyi bir şekilde tazmin etmekten korkmuyorlardı. Geçenlerde bana yazan bir yetenek avcısı, "Wall Street'te herkesten daha iyi ödeme yapan bir avuç firma var; yaklaşık üç ya da dört tane," dedi. "Bu şirket onlardan biri." (Daha sonra arkadaşlarım bu firmaların başlangıç maaşının iki ila üç yüz bin dolar aralığında olduğunu söylediler.) Ama bana göre, bu

firmalar yukarıda sıralanan ikinci koşulu sağlıyor. Bu farkındalık, bu teklifler bana geldiklerinde rahatça reddetmeme olanak sağlıyordu.

Bununla birlikte, burada kayda değer derecede önemli bir nokta, bu diskalifiye edici özelliklerin, bir işin doğuştan gelen bir tutkuya uygun olup olmadığıyla hâlâ hiçbir ilgisi olmamasıdır. Bu özellikler çok daha genel kalırlar; bu nedenle doğru çalışmak, doğru işi bulmaktan daha öndedir.

Zanaatkâr zihniyeti için girişimi yaptığıma ve yukarıda sıralanan istisnalarla bu zihniyet arasında arayı bulduğuma göre, şimdi onu eylemde görme zamanı.

Altıncı Bölüm

Kariyer Sermayedarı

Burada, sevdikleri kariyerleri inşa etmek için zanaatkâr zihniyetinden yararlanan iki insan profiliyle, kariyer sermayesinin gücünü eylem halinde gösteriyorum.

İki Kariyer Sermayedarı

Alex Berger otuz bir yaşında: Başarılı bir televizyon yazarı ve işini seviyor. Mike Jackson yirmi dokuz yaşında: O bir temiz teknoloji girişim sermayedarı ve o da işini seviyor. Her ikisi de fantastik geçim kaynakları yaratmak adına zanaat-kâr zihniyetini kullanmanın biraz karmaşık gerçekliğini vurguladıklarından bu bölüm onların hikâyelerini anlatmaya ayrılmıştır. Alex ve Mike tutkularını bulmaya değil, işlerinde iyi olmaya odaklandılar ve ardından kariyerlerini çekici kılan özellikleri kazanmak için işinde iyi olmayla beraber gelen kariyer sermayesini kullandılar.

Televizyon Kabilyonerlerinin Kapalı Dünyası

Bir ağ dizisinde televizyon yazarı olarak işe alınmak istediğinizi varsayalım. İlk adımınız Jamie gibi birini geçmek.

Yirmili yaşlarının sonlarında olan Jamie, kısa süre önce bir şovun yazar kadrosu sürecine dahil oldu. Onun ve şovunun ismini paylaşmadığım sürece, dünyasına bir göz atmamı kabul etti. İşte öğrendiklerim: TV için yazmak kolay bir iş değil. Jamie'nin dediğine göre, süreç şu şekilde gelişiyor. İlk olarak, yapımcılar yetenek ajanslarına yazarlarından örnek senaryolar göndermeleri için bir

duyuru yaptı. Ozel şovu için Jamie her birini okuyup gözden geçirip derecelendirmesi gereken yüz paketlik örnek senaryolar aldı. Bu yığından yalnızca en iyi yirmi tanesi, ek değerlendirme için yapımcılara iletilecekti. Yapımcıların favori emektar yazarlarını önceden işe aldıklarını düşünürsek bu ilanda doldurulması gereken çok az yer kalmıştı.

Bu sürecin rekabetçiliği hakkında bir fikir vermek adına Jamie bana senaryo değerlendirmelerinin bir kopyasını gönderdi. Senaryo gönderen yüz kadar yazardan, on dördü hariç tümü, önceden üretilmiş ve televizyonda yayımlanan bir senaryo göndermişti. Henüz sektöre girmemiş on dört kişiden, Jamie'den alınan en yüksek puan 10 üzerinden 6,5'tu ancak bu grubun çoğu daha kötü durumdaydı. Puanı 10 üzerinden 4 olan bir senaryo hakkında şöyle yazmıştı: "İlginç bir hikâye anlatımı, ilgi çekici sahneleri veya akıllıca diyalogların olmadığı dümdüz bir senaryo." Bir başkası hakkında, "Bu senaryonun yalnızca dörtte birini okudum ama açıkça ortalamanın oldukça altında," demişti.

Başka bir deyişle, televizyon yazarlığı dünyasının içine girmek göz korkutucu olsa da binlerce kişinin neden bu hedefe talip olduğunu anlayabiliyorum: Bu harika bir iş. Öncelikle güzel para var. Yeni bir yazar olarak maaşınız mütevazı başlıyor. Amerikan Yazarlar Birliği, haftada en az 2.500 dolar kazanmanızı garanti eder ki bu standart yirmi altı haftalık bir sezon verildiğinde yarım yıllık çalışma için uygundur. Dizinin başarısına bağlı olarak, bir veya iki yıl sonra hikâye editörü olarak ilerleyeceksiniz; burada uzun süredir TV yazarı olan birinin Salon.com'daki bir makalesinde açıkladığı gibi, "yaptığınız iş yine de berbattır." (Ancak başka bir yazarın kabul ettiği gibi, bu noktada "berbat iş" bölüm başına 10 bin doların üzerindedir.)[1] Bir sonraki seviyeye geçtiğinizde işler ilginçleşmeye başlar. Bir kez orada, "para içinde yüzüyorsun." En iyi yazarlar yedi haneli maaş çekleri alabilir. Yukarıda atıfta bulunulan Salon.com makalesinde, "kabilyoner" terimi birçok kişi tarafından uzun süredir devam eden şovlardaki yapımcıların maaşlarını tanımlamak için kullanılmıştır.

Elbette başka işlerde de çok para kazanabilirsiniz. Goldman Sachs'ta hızlı bir yükseliş, otuzlu yaşlarının ortalarında yedi rakamı (bonuslar dahil) görebilir ve prestijli bir hukuk firmasındaki bir ortak, birkaç yıl sonra benzer bir yere gelebilir ancak çalışma tarzında Wall Street ile Hollywood arasındaki fark şaşırtıcı. Hayal edin: E-posta yok, gece geç saatlerde sözleşme müzakereleri yok, karmaşık tahvil piyasalarında veya yasal emsallerde uzmanlaşmaya gerek yok. Bir yazar olarak tüm odak noktanız tek bir şey: İyi hikâyeler anlatmak. Bir sonraki senaryoyu teslim etmek için genellikle son teslim tarihiniz olduğundan iş yoğun olabilir ama yalnızca yarım yıl sürer ve son derece yaratıcıdır ve şort giyebilir ve hazır yemek yersiniz. Harika bir şey. (Bir kaynağa göre, "Yazarlar yemeklerine bayılıyor".) Son bölümde tanıttığım koşullarda bu işi tanımlarsak televizyon yazarlığı çekici çünkü insanları işlerini sevdiren üç özelliğe sahip: etki, yaratıcılık ve kontrol.

Onunla tanıştığımda Alex Berger bu seçkin dünyaya girmeyi başarmıştı. Yakın zamanda USA Network'e bir pilot çalışma satmıştı. Pilot çalışma satmak, bir fikri satmaktır: Ağdan üç veya dört yöneticiyle birlikte bir odada otursunuz ve fikrinizi anlatmak için beş dakika harcarsınız. ABD gibi bir kablo ağında bu yöneticiler haftada yaklaşık böyle on beş ila yirmi arasında kişiyi dinlerler. Daha sonra bir toplantıya çekilirler ve gerçekten satın alacakları üç veya dört taneyi seçerler. Alex'in fikri, o hafta aldıkları dört fikirden biriydi.

Alex'in şovunun ABD'de yayımlanmadan önce atlaması gereken birkaç engel daha vardı ancak bir pilot fikrin satılması ne yaptığınızı bildiğinizin bir işareti olduğundan sektörde tek başına da etkileyici olarak görülüyor. Bu etkileyiciliği vurgulamak istercesine, Alex'in çalışmalarını beğenen ABD'deki yöneticilerden biri, onun zaten devam eden bir şov olan, hit casus draması *Covert Affairs*'ta görev almasına yardım etti. Böylece Alex'in pilot kararların alınmasını beklerken yapacak bir şeyi olmasını sağladı. Yoksa Alex'in itibarını artırmaya ihtiyacı yoktu: O zaten bu noktaya kadar üç farklı programın bölümlerini yazıp yayımlamıştı. En son gösterisi, Michael Eisner'le birlikte yarattığı ve iki sezon boyunca yönettiği *stop-motion*

komedi *Glenn Martin,* DDS'deydi. Başka bir deyişle, Alex'in çok az kişinin kapılarından geçmesine izin veren bir sektörde yerleşik bir yazar olduğuna şüphe yok.

Asıl soru şu: Bunu nasıl yaptı?

Alex Berger, Hollywood'a Nasıl Girdi?

Televizyonu içine girmesi zor bir sektör yapan şey, başarılı olanın her şeyi aldığı bir pazar olmasıdır. Burada sadece tek bir tür kariyer sermayesi söz konusu, o da yazınızın kalitesi ve çok küçük bir alıcı grubunu etkilemek için bu sermayeden yeterince elde etmeye çalışan binlerce umutlu insan var.

Ancak bu açıdan Alex'in bir avantajı vardı. Dartmouth Koleji'nde bir münazaracıydı ve bu konuda çok iyiydi: 2002'de iki kişilik takımı Ulusal Münazara Turnuvası'nda ülkenin en yüksek derecesini aldı; Alex daha sonra turnuvada En İyi Konuşmacı ödülünü kazandı. Tartışmada, televizyon yazılarında olduğu gibi iyiyi kötüden neyin ayırdığına dair bir gizem yoktur: Puanlama sistemi belirgin ve bilinirdi; bu nedenle ülkenin en iyi tartışmacısı olmak için Alex'in sürekli gelişme sanatında ustalaşması gerekiyordu. Daha sonra Hollywood'da nasıl başarılı olmaya devam ettiğinin hikâyesini duymak beni, hızlı yükselişini ateşleyen şeyin tam da bu beceri olduğuna ikna etti.

Alex, Hollywood'a taşınmaya karar verdiğinde tipik bir tartışmacı tarzındaki mantığı belliydi: "Her zaman hukuk fakültesine başvurabileceğimi düşündüm," diye düşündüğünü hatırladı, "ama gerçekçi olarak bu, yazmayı denemek için tek şansım olabilirdi." Alex, batıya ilk taşındığında hedeflerinin ne olduğundan bile emin olmadığını itiraf ediyor: "Yapmak istediğim birkaç şey vardı ama ne anlama geldiklerini bilmiyordum. Örneğin, ağ yöneticisi olmak istediğimi sanıyordum ama bunun ne anlama geldiği hakkında hiçbir fikrim yoktu. Bir televizyon yazarı olabileceğimi düşündüm ama bunun ne anlama geldiğini de bilmiyordum." Bu, genç adamın şaşmaz tutkusunun peşinden gitme cesaretine sahip olduğu klasik hikâyelerden değildi.

Alex, Los Angeles'a ilk geldiğinde *National Lampoon* için internet sitesi editörü olarak işe başladı. Oradayken, *Lampoon*'un televizyon prodüksiyonu ilgini çekti. Alex, "bildiklerini yaz" atasözünden yola çıkarak komedyenlerin mizahi konuları bir jüri heyeti önünde tartışmasını gerektiren bir gösteri olan *Master Debaters*'ı onlara sundu. Westwood'daki bir Border's kitapçısında yaptığı bir pilot filmi çekmesi için kendisine mütevazı bir miktar para verildi ancak televizyon şovları yapmak zor bir iştir ve *National Lampoon'un* deneme amaçlı çabaları hiçbir yere varmadı.

Alex'in hikâyesinde sevdiğim kısmı bundan sonra başlıyor: *National Lampoon'daki* işinden ayrıldı ve NBC'de bir geliştirme yöneticisinin asistanı pozisyonuna yerleşti. Alex'in tartışmacı içgüdülerinin yeniden canlandığını burada görüyorum. *National Lampoon*, ona başarılı olmak için ne gerektiğini öğretme konusunda sektörün çeperinden oldukça uzaktaydı. Bir asistan pozisyonunu kabul ederek işlerin *gerçekte* nasıl yürüdüğünü öğrenebileceği aksiyonun merkezine kendini attı.

Alex'in, bazı yazarların dikkat çekmeyi başarırken diğerlerinin başarısız olmasına neyin yol açtığını keşfetmesi uzun sürmedi: *İyi senaryolar yazıyorlardı* ki bu birçok kişinin düşündüğünden daha zor bir görevdi. Bunu anlayınca cesaretlenen Alex dikkatini yazmaya yöneltti. *Bir sürü yazı yazdı.* Asistan olarak geçirdiği sekiz ay boyunca, gecelerini üç farklı yazı projesi üzerinde çalışmaya adadı. İlk olarak, Alex, *National Lampoon*'dan ayrılmadan önce, Master Debaters fikrini VHl'e seçmişlerdi ki asistan olduktan sonra Alex hâlâ pilot çalışmanın VH1 versiyonu için senaryoyu geliştirmeye çalışıyordu. (Sonuçta, çoğu pilot gibi VH1 seçeneğinden hiçbir şey çıkmadı.) Aynı zamanda *Lampoon'da* tanıştığı bir yapımcıyla alakasız bir şovun pilotu üzerinde çalışıyordu ve tek başına Washington DC'deki hayatı hakkında bir senaryo yazıyordu. Alex, "Yazımı sabaha karşı iki veya üçte bitirebilirdim, sonra NBC'deki işime zamanında dönmek için ertesi sabah sekizde evden ayrılmam gerekirdi," diye hatırlıyor. Yoğun bir dönemdi.

Asistan olarak sekiz ay kaldıktan sonra Alex, Geena Davis tarafından yönetilen ve *West Wing*'in taklidi olan *Commander in*

Chief'te senaryo asistanlığı için bir iş ilanı olduğunu duydu. Düşük seviyeli bir pozisyon olmasına rağmen profesyonel TV yazarlarını yakından gözlemleme şansını kaçırmak istemedi. Bir yandan da portföyüne HBO dizisi *Crub Your Enthusiasm* için devam eden bir spesifik senaryo ekledi ve ilk taslakları hakkında hızlı bir şekilde geribildirim istedi. "Çalışmak için daha fazla örneğe ihtiyacım olduğunu düşündüm," diye hatırlıyor.

Alex, *Commander in Chief* için senaryo asistanı olarak çalışırken yanındakilere bölüm fikirleri sunmaya başladı: Senaryo asistanı olmanın ayrıcalıklarından biri, sunduklarınızın her zaman hızlıca değerlendirilebilmesidir. Gösteri iptal edilmeden kısa bir süre önce, Pakistan'daki bir uçak kazasında kaybolan füzeler ve bir eşcinsel bağlılık töreninin siyasi yansımaları hakkında bir bölüm fikriyle sonunda odanın dikkatini çekti. Şovun yazarlarından biri olan Cynthia Cohen'le birlikte çalışarak bölümün bir taslağını hazırladı.

Alex bu sıralarda arkadaşlarına bir e-posta göndererek *Boş TiVo alanı olanlar için, Commander in Chief'in bu perşembe saat onda, çığır açan bir bölümüne "beğen butonuna basmalarını" tavsiye ederim,* diye yazdı. *Neden çığır açıcı? diye soracaksınız Çünkü ilk on dakika içinde, ağ televizyonu tarihinde ilk kez, "Senaryo" kelimelerinin hemen altında "Alex" ve "Berger" kelimeleri art arda görünecek, dikkat edin.*

İlk üretilen televizyon senaryosundan sonra Alex için işler hızla ilerlemeye başladı. *Commander in Chief*'in iptal edilmesinin ardından başka bir düşük seviyeli işe girdi ve bu sefer Fox için geliştirilen Katrina kasırgası sonrası New Orleans draması olan yeni programı *K-Ville*'in ön hazırlıklarında yapımcı Jonathan Lisco'yla birlikte çalıştı. Bunun yanı sıra, yazma itibarı ve giderek parıldayan senaryolarından oluşan bir koleksiyon göz önüne alındığında bu iş Alex için gayriresmi bir deneme haline geldi: Ona Lisco'yu etkileme şansı verildi ki başardı da. *K-Ville*'in yazar kadrosunda bir yer açıldığında bu iş Alex'e verildi: Bir kadrolu yazar olarak ilk resmi pozisyonuydu. Gösteri iptal edilmeden önceki iki bölüme kadar yazıp yayımlamaya devam etti.

K-Ville'den sonra ortak bir arkadaş, Disney'den yeni ayrılan ve bağımsız bir yapımcı olarak ilk projesi olarak bir televizyon

komedisi yaratmak isteyen Michael Eisner ile Alex arasında bir toplantı ayarladı. Alex toplantıya bir ağ şovunun eski bir yazarı olduğu için kabul edildi ancak Eisner'ın yeni fikri için ondan bir pilot uygulama yazmasını istemeye ikna eden şey onun *Crub Your Enthusiasm* senaryosuydu. Eisner pilot taslağı beğendi ve Alex, Nickelodeon'un "Nick at Night" bloğu için iki sezon boyunca amiral gemisi programı olarak yayımlanan *Glenn Martin, DDS* adlı gösteriyi yaratmasına yardım etmeye devam etti.

Glenn Martin'in yavaşlamasıyla Alex, pilotunu ABD'ye sattı ve oradaki hit programlardan biri olan *Covert Affairs'ta* görev aldı.

Alex'in Sermayesi

Alex Berger'in çeşitli dönüm noktalarını anlamak adına onları mümkün kılan kariyer sermayesini anlamanız gerekir. Örneğin, Michael Eisner'ın Alex'ten bir şov yaratmasına yardım etmesini istemesi kesinlikle büyük bir olaydı ancak bu dönüm noktasının ne gerektirdiğini bir düşünün: O zamanlar Alex bir ağ şovunda kadrolu yazardı ve portföyünde birçok geribildirimle parlatılmış senaryoları olan kaliteli bir komedi anlayışına sahipti. Bu önemli bir sermaye birikimi.

Zamanda biraz daha geriye gidip Alex'in *K-Ville*'de nasıl bir kadroya sahip olduğunu sorarsanız, bir kez daha bir sermaye işlemi keşfedersiniz: O zaten başka bir ağ draması olan *Commander in Chief*'i bir bölümünü yazıp yayımlamıştı. Bu da bir başka önemli sermaye koleksiyonu.

Saati daha ileri sarın ve Alex'in düşük seviyeli bir senaryo asistanı olarak girdiği *Commander in Chief*'te bir senaryoyu nasıl yayımladığını sorduğunuzda zanaatını geliştirmek için saplantılı bir şekilde genellikle aynı anda üç veya dört senaryo üzerinde çalıştığı ve onları nasıl daha iyi hâle getirebileceği konusunda her zaman geribildirim aradığı bir dönemle karşılaşırsınız. Los Angeles'a geldiğinde üniversiteden yeni mezun olan Alex Berger, bu yazma becerisi sermayesine sahip değildi fakat *Commander in Chief* için çalıştığı sırada, ilk büyük işi için hazırdı.

Bu anlattıklarımda Alex'in hızlı yükselişinin öyküsü, tutkunun aksiliklere galip gelmesinin öyküsü değil: Çok daha az dramatik bir şey. Eski münazara şampiyonu Alex bu pazarda hangi kariyer sermayesinin değerli olduğunu soğukkanlılıkla değerlendirdi. Daha sonra, bir zamanlar münazara hazırlığına ayrılan yoğunlukla yola çıktı. Alex Berger'in Hollywood'a nasıl girdiği konusunda gizemli hiçbir şey yok. O sadece iyi olmanın değerini ve zorluğunu anlamıştı.

Silikon Vadisi'nde En Çok İstenen İş

Mike Jackson, Silikon Vadisi'nin ünlü Sand Hill Yolu üzerinde yer alan bir temiz teknoloji risk sermayesi şirketi olan Westly Group'ta yöneticidir. Mike'ın arzu edilen bir işi olduğunu söylemek yetersiz kalır. "Yakın zamanda bir arkadaşım üst düzey bir işletme okulundan sorumlu dekanla yemek yedi," dedi bana. "Ve o akşam yemeğinde dekan, mezun oldukları sınıftaki herkesin şu anda bir temiz teknoloji şirketinde başkan yardımcısı olmak istediğini söyledi." Mike bunu ilk elden deneyimledi. İşletme okulu öğrencilerinden ona bunu nasıl yaptığını soran düzinelerce e-posta alıyor. Onlara eskiden cevap vermeye çalışırdı ama şimdi zaman kısıtlaması nedeniyle çoğunlukla görmezden geliyor. "Herkes benim işimden istiyor," diye açıkladı.

İnsanların, onun pozisyonuna göz dikmesi şaşırtıcı değil. Temiz enerji çekicidir. Bu, dünyaya yardım etmenin bir yolu ve aynı zamanda Mike'ın da kabul ettiği gibi "çok para kazanıyorsunuz." İşi gereği Mike dünyayı dolaştı, senatörlerle tanıştı ve hem Sacramento hem de Los Angeles belediye başkanlarıyla zaman geçirdi.

Mike konusunda beni ilgilendiren şey, Alex Berger gibi olağanüstü işini eline alırken belirgin bir tutkunun peşinden gitmemiş olması. Bunun yerine, değerli becerilerin değerli fırsatlara dönüşeceğinden emin olarak dikkatli ve ısrarlı bir şekilde kariyer sermayesi topladı ancak Alex'in aksine, Mike daha onunla ne yapmak istediğini bilmeden sermaye toplamaya başladı. Aslında, ilk

görüşmesinden birkaç hafta öncesine kadar temiz teknoloji risk sermayesi için bir an bile düşünmemişti.

Mike Jackson
Nasıl Girişim Sermayedarı Oldu?

Mike, Stanford'da biyoloji ve dünya sistemlerinde uzmanlaşmıştı. Lisans derecesini aldıktan sonra yüksek lisans derecesi kazanmak için beşinci yıl kalmayı seçti. Yüksek lisansına danışmanlık yapan profesör, Hindistan'daki doğalgaz sektörünü inceleyen büyük bir araştırma projesi başlatıp başlatmamaya karar vermeye çalışıyordu; bu nedenle Mike'ın tezini, projenin uygulanabilirliğini araştırmak üzere düzenledi. 2005 sonbaharında, Mike yüksek lisansını bitirdikten sonra, danışmanı gördüklerini beğendiğine karar verdi ve büyük araştırma projesini başlattı. Beklendiği üzere, Mike'tan onu yönetmesine yardım etmesini istedi. Bu noktada Mike, projenin ayrıntılarını hızlandırmak için bir yılını harcamıştı.

Doğası gereği rekabetçi olan Mike şimdi ne kadar iyi yaparsa, seçeneklerinin daha sonra o kadar iyi olacağı inancıyla projeyi yoğun bir şekilde ele aldı. "Bu süre zarfında, Avrupa'da epeyce seyahat etmenin yanı sıra Hindistan'a on kez, Çin'e dört ila beş kez seyahat ettim," diye hatırlıyor. "Büyük kamu kuruluşlarının başkanlarıyla görüştüm ve küresel enerji piyasasının *gerçekten* nasıl çalıştığını öğrendim." Proje 2007 sonbaharında sona erdiğinde, Mike ve profesörü sonuçları açıklamak ve tartışmak için büyük bir uluslararası konferans düzenlediler. Dünyanın dört bir yanından akademisyenler ve hükümet yetkilileri konferansa katıldı.

Proje tamamlandığında Mike'ın bundan sonra ne yapacağına karar vermesi gerekiyordu. Projeden edindiği birçok değerli beceriden özellikle biri, uluslararası karbon piyasasının nasıl çalıştığına dair "derin bir anlayış"tı. Bu uzmanlığın bir parçası olarak, Amerika Birleşik Devletleri'nin yenilenebilir enerji kredileri piyasası olarak bilinen belirsiz bir borsaya sahip olduğunu öğrendi. "Bu konuyu neredeyse hiç kimse anlamamıştı; gerçekten de büyük

bir bilgi asimetrisine sahip, parçalanmış bir pazardı," diye hatırlıyor. Bu pazarın nasıl çalıştığını gerçekten bilen birkaç kişiden biri olan Mike, bir iş kurmaya karar verdi. Bu işe Köy Yeşili adını verdi. Fikir basitti: Mike'a para veriyorsunuz, sadece kendisinin ve diğer birkaç enerji düzenlemesi kurdunun gerçekten anlayabileceği karmaşık işlemler yapıyor ve ardından size işletmenizin karbon nötr olarak kabul görmesi için yeterli karbon denkleştirmesi satın aldığınıza dair sertifika sunuyor.

Mike bu işi iki yıl boyunca Stanford'dan bir arkadaşı ve dönüşümlü olarak başka ortaklarla birlikte yürüttü. Merkezleri, San Francisco'da yaşadığı yerden çok uzakta olmayan bir kiralık evdi. Şirket hiçbir zaman masraflarını ödemek için savaşmak zorunda kalmadı ama aynı zamanda gelişen bir ilgi odağı haline de gelmedi. Böylece 2009'da, ekonomi kötüye gittiğinde Mike ve ortağı direnip ekonomik durgunluktan kurtulmaya çalışmak yerine işletmeyi kapatmaya karar verdi.

Mike daha sonra olanları, "Gerçek işler bulmaya karar verdik," şeklinde anlatıyor. Süreç şöyle gelişti: Mike'ın *stand-up* komedyeni arkadaşının bir risk sermayesi firmasıyla iş görüşmesi yapan bir kız arkadaşı vardı. Kız işi kabul etmedi ama onlara Mike'la konuşmalarını tavsiye etti. "Şirketimdeki deneyimimi göz önünde bulundurursak risk sermayesi için uygun olduğumu düşündü," dedi. Mike bu teknoloji odaklı fon için iyi bir aday olmadığını biliyordu. "Bir sonraki Facebook'u nasıl keşfedeceğim hakkında hiçbir fikrim yok," dedi bana, "ama bir güneş enerjisi firmasının para kazanıp kazanmayacağı olasılığını size söyleyebilirim." Ayrıca daha önce hiç gerçek bir iş görüşmesinden geçmediği için bu deneyimin iyi bir uygulama sağlayacağını düşündü.

"Mülakat oldukça sadeydi çünkü ikimiz de erkenden bu işi alamayacağımı anladık ancak kişisel düzeyde anlaştık," diye hatırlıyor. Tartışmanın bir noktasında risk sermayedarının bir fikri vardı. "Biliyor musun, yeni başlayan şu temiz teknoloji fonu için iyi bir aday olurdun," dedi. "Neden seni şuradaki arkadaşımla tanıştırmıyorum?"

2009 yazında Mike, Westly Group'ta stajyer olarak bir deneme sürecine başladı. Ekim ayında ona tam zamanlı bir analist pozisyonu verdiler ve kısa süre sonra ortaklığa terfi etti. İki yıl sonra yönetici oldu. "İnsanlar bana işimi nasıl aldığımı sorduğunda," diye şaka yapıyor, "onlara bir komedyenle arkadaş olmalarını söylüyorum."

Mike'ın Sermayesi

Mike Jackson, yaptığı her şeyi gerçekten iyi yapmak için zanaatkâr zihniyetinden yararlandı ve bu durum her deneyimden mümkün olduğunca fazla kariyer sermayesiyle çıkmasını sağladı. Kariyeri için asla ayrıntılı planları yoktu. Bunun yerine, her çalışma deneyiminden sonra yeni genişlettiği sermaye deposuyla kimin ilgilendiğini görmek için başını kaldırdı ve ardından en umut verici görünen fırsata yöneldi.

Mike'ın hikâyesinde şansın da önemli bir rol oynadığı iddia edilebilir. Örneğin, bir risk sermayedarıyla kişisel bir bağlantı bulduğu ve daha sonra yüz yüze görüştüklerinde bu bağlantıyı kurduğu için şanslıydı ancak bu tür küçük dönüm noktaları yaygındır. Mike'ın hikâyesindeki en önemli şey, kapıdan tökezleyerek girse de kariyer sermayesinin ona harika bir iş teklifi sunmak üzere görevi başında olmasıydı.

Mike'ın yanında vakit geçirirseniz, iyi yaptığı şeyi yapma konusunda ne kadar ciddi olduğunu hemen anlarsınız. Artık işini sevdiği doğru ama konuşmayı, işine nasıl yaklaştığı konusuna döndürmekte epey aceleci. Bir sonraki bölümde daha fazlasını da öğreneceğiniz gibi, Mike tam anlamıyla gününün her saatini, çeyrek saatlik artışlara kadar bir elektronik tabloda izliyor. Dikkatinin önemli olan faaliyetlere odaklanmasını sağlamak istiyor. "İçeri girip tüm gününüzü e-postayla geçirmek çok kolay," diye uyardı. Bana gönderdiği örnek elektronik tabloda, e-posta için günde yalnızca doksan dakika ayırıyor. Son konuşmamızdan önceki gün sadece kırk beş dakika harcamıştı. O, gerçekten iyi yaptığı şeyler konusunda ciddi olan bir adam.

Sonunda, Mike'ın gerçek mesleğini bulmak yerine yeteneklerine odaklanması açıkça işe yaradı. Harika bir işi var fakat bu, karşılığında teklif edilecek harika bir kariyer sermayesi deposu gerektiren bir işti.

Yedinci Bölüm

Zanaatkâr Olmak

Burada, kariyer sermayesi edinmenin temel stratejisi olan bilinçli uygulamayı tanıtıyorum ve bunu çalışma hayatınıza nasıl entegre edeceğinizi gösteriyorum.

Jordan Tice Neden Benden Daha İyi Bir Gitaristtir?

Jordan Tice da ben de on iki yaşında gitar çalmaya başladık. İlk gitarımı aldıktan sonra bir grup kurdum ve birkaç ay sonra ilk "konserimde" Nirvana'nın "All Apologies"inin düşük hızlı bir yorumunu Tollgate Grammar School altıncı sınıf yetenek gösterisinde kibar alkışlar eşliğinde çaldım. Sonrasında bu konuda ciddileştim: Ortaokul ve lise boyunca ders aldım. Her gün çalıyordum; bazen saatlerce Hendrix kayıtlarına *blues* soloları sallıyordum. Adı Rocking Chair olan grubum yılda yaklaşık bir düzine gösteri yapardı; festivaller, partiler, yarışmalar... Yani insanların ekipmanımızı kurmamıza izin verdiği her yerde, gerçekten. Bir keresinde otoparka bakan bir mezarlıkta konser vermiştik. Davulcumuzun annesi videoya çekmiş. Kamerayı mezarların önündeki sahnemizden arsaya çevirdiğinde, "kalabalığın" katlanır sandalyelerde bir düzineden fazla insan olmadığını fark ediyorsunuz. Bu kaseti oynatmayı hâlâ eğlenceli buluyor.

Liseden mezun olduğumda Green Day'den Pink Floyd'a kadar yüzlerce şarkıdan oluşan bir repertuardan çalabiliyordum. Yani son altı yıldır ciddi bir şekilde enstrüman çalan birinden bekleyeceğiniz

uzmanlık düzeyine ulaşmıştım ama büyüleyici bulduğum şey şu: Jordan Tice'ın aynı yaştaki yeteneğiyle karşılaştırıldığında ben vasattım.

Jordan gitarını benim gibi hayatının aynı döneminde eline aldı ama liseden mezun olduğunda bir grup profesyonel *bluegrass* müzisyeniyle Orta Atlantik'i geziyordu ve ilk plak anlaşmasını imzalamıştı. Lisedeyken Nickel Creek akustik grubu, sınıfımdaki müzik züppeleri tarafından hayranlıkla, havalı insanların Dave Matthews'u olarak düşünülüyordu. Jordan lisedeyken basçı Mark Schatz'la düzenli olarak konserler vermişti. Bu karşılaştırmada asıl soru şu: İkimiz de aynı süre boyunca ciddi olarak çalmış olmamıza rağmen neden Jordan bir yıldız olurken ben ortalama bir lise tıngırdatıcısı oldum?

Jordan'a yaptığım ziyarette bu sorunun cevabını anlamam uzun sürmedi. On sekiz yaşına kadar yeteneklerimiz arasındaki farkın, çalıştığımız saat sayısıyla daha az ilgisi vardı. Muhtemelen benden daha fazla toplam uygulama saati almasına rağmen, arada o kadar fark yoktu. Asıl fark, bu saatler boyunca ne yaptığımızla ilgiliydi. Örneğin, Rocking Chair'la ilgili en canlı anılarımdan biri, gerçekten iyi bilmediğim bir şeyi çalarken yaşadığım rahatsızlıktı. Kas hafızasında yer almayan bir melodiye rağmen yolunu hissetmene eşlik eden zihinsel bir gerginlik var ve bu duygudan nefret ediyordum. Şarkıları isteksizce öğrendim, sonra benim için kolaylaştıkça onlara şiddetle sarıldım. Ritim gitaristimiz grup çalışması sırasında yeni bir şey denememizi önerdiğinde üzülürdüm. O bir akor tablosuna bakıp sonra ona girişmekten mutluydu. Ben değildim. O genç yaşta bile zihinsel konforumun bozulmasından duyduğum rahatsızlığın performans dünyasında bir sorumluluk olduğunu fark ettim.

Bunu Jordan'ın gitarla ilgili ilk deneyimleriyle karşılaştırın. İlk öğretmeni, ailesinin kilisesinden bir arkadaştı. Jordan'ın hatırladığı üzere, dersleri Allman Brothers kayıtlarından girizgâhları seçmeye odaklanmıştı. "Yani o, girizgâhı yazardı ve sonra sen gidip onları ezberlerdin, öyle mi?" diye sordum. Jordan, "Hayır, onları kulaktan anlarız," diye yanıtladı. Lise versiyonuma göre, karmaşık girizgâh

parçalarını kulaktan öğrenme fikri, zihinsel zorlanma ve sabır eşiğimi çoktan aşmış olurdu ama Jordan bu emeğin tadını çıkarmayı seçti. Lise yıllarından on yıl sonra yaptığımız röportajda Jordan bir noktada eski Martin'ini kaptı ve bir şekilde hâlâ hatırladığı "Jessica"nın solosunu çaldı. "Harika bir melodi," dedi.

Jordan'ın ilk antrenmanları, kendisini sürekli olarak konfor alanının ötesine çıkmasını gerektirmekle kalmadı, aynı zamanda anında geribildirimle birlikte geldi. "Öğretmen, araya girip bir armoni oluşturup oluşturmadığımı bana göstermek için her zaman oradaydı," diye açıkladı Jordan.

Jordan'ın şu anki antrenman düzenini izlerken bu özellikler (zorlama ve geribildirim) merkezde olmaya devam ediyor. Yeni melodisi için ihtiyaç duyduğu geniş seçim stilini hızlandırmak adına pratik yapma hızını, rahat hissettiği bir noktaya kadar ayarlamaya devam ediyor. Yanlış bir notaya bastığında hemen durup baştan başlıyor ve kendisine anında geribildirim sağlıyor. Pratik yaparken yüzündeki gerginlik ve nefesinin hızla inip çıkmasını *izlemek* bile rahatsız edici olabilir. Gerçekten öyle nefes almanın nasıl bir his olduğunu hayal edemiyorum fakat Jordan saatlerce bu şekilde çalışmaktan mutlu.

Bu, Jordan'ın beni neden geride bıraktığını açıklıyor. Ben gitar çaldım ama o pratik yaptı. Nashville stüdyo müzisyeni Mark Casstevens yeteneklerinizi sürekli olarak geliştirmek için gereken bu özveriyi destekliyor. Örneğin, onunla konuştuğumda "B-flat'te çok sayıda barre akor ve kötü kontrpuan içeren karmaşık yeni bir melodiyi" yavaş yavaş hızlandırma sürecindeydi. Casstevens düzeyinde (tam anlamıyla) ödüllü deneyime sahip biri bile (Kırsal Müziği Akademisi kısa süre önce onu Yılın Uzman Enstrümantalisti seçti) "pratik yapmak için sahaya çıkma" ihtiyacından kaçamaz.

Jordan'ın uzun, beceri geliştirme antrenmanlarını tekrarlayarak, "Kas hafızamı tekrar ederek zor yoldan geliştiriyorum," dedi. "Ne kadar sıkı çalışırsam, o kadar rahat çalabiliyorum ve kulağa o kadar iyi geliyor."

Bu gözlemler sadece gitar çalmaktan daha fazlasıdır elbette. Bu bölümün anafikri, **benim gibi ortalama gitaristleri Tice ve**

Casstevens gibi yıldızlardan ayıran strateji farkının müzikle sınırlı olmadığıdır. Yeteneğinizi geliştirmeye ve anında geribildirim almaya odaklanmak, daha evrensel bir ilkenin özünü sağlıyor. Bu, neredeyse her alanda başarılı bir kariyer sermayesi edinmenin anahtarı olduğuna giderek daha fazla inanmaya başladığım bir ilke.

Nasıl Büyük Üstat Olunur?

İnsanların bir konuda nasıl iyi olduklarını anlamak istiyorsanız satranç, anlamaya başlamak için mükemmel bir noktadır. Birincisi, yeteneğin net bir tanımını sağlar: sıralamanız. Farklı popülerliğe sahip farklı satranç sıralama sistemleri önerilmiş olsa da Dünya Satranç Federasyonu tarafından kullanılan mevcut standart Elo sistemidir. Bu sistem oyunculara sıfırdan başlayan ve geliştikçe artan bir puan verir. Hesaplaması karmaşıktır ancak yüksek bir tahmin düzeyinde kişinin resmi turnuvalardaki performansını yansıtır. Beklenenden daha iyi yaparsan yükselir, kötü yaparsan düşer. Ara sıra hafta sonu müsabakalarında oynayan sağlam bir acemi oyuncu, üç haneli bir skora sahip olacaktır. Bobby Fischer, 2785'le zirveye ulaştı. 1990'da Garry Kasparov, 2800'e ulaşan ilk oyuncu oldu. Şimdiye kadar elde edilen en yüksek puan yine Kasparov tarafından 2851'di.

Satrancın, performansı anlamak için yararlı olduğunun bir diğer nedeni, gerçekten zor olmasıdır. Örneğin, 1997'de Garry Kasparov'u yenmek için IBM'in Deep Blue süper bilgisayarı saniyede 200 milyon hareketi analiz etmek zorundaydı ve rekabetçi bir açılış yapmak için 700 binden fazla büyük usta oyundan oluşan bir veritabanından yararlandı. Satrancın zorluğu göz önüne alındığında, başarılı olmak için gereken stratejilerin daha belirgin ve dolayısıyla belirlenmesinin daha kolay olmasını bekleyebiliriz.

Bu özellikler, bilim insanlarının neden üç Alman psikologun büyük ustaların acayip hafızaları olup olmadığını belirlemeye başladığı 1920'lerden beri satranç oyuncuları üzerinde çalıştıklarını açıklıyor.[1] (İlginç bir şekilde, böyle bir şey yok: Ustalar *satranç* pozisyonlarını zihinlerinde saklamada fevkalade etkilidirler ancak

genel hatırlama yetenekleri oldukça ortalamadır.) Yakınlarda yapılan bir çalışma bunun özellikle ilgi alanlarımızla alakalı olduğunu kanıtladı. 2005 yılında, Florida Eyalet Üniversitesi'nden bir psikolog olan Neil Charness liderliğindeki bir araştırma ekibi, satranç oyuncularının antrenman alışkanlıklarına ilişkin onlarca yıl süren bir araştırmanın sonuçlarını yayımladı.[2] Doksanlar boyunca, Charness'in ekibi gazetelere ilanlar vererek ve satranç turnuvalarına el ilanları asarak projelerine katılacak dereceli oyuncular arıyordu. Bazılarının neden diğerlerinden daha iyi olduğunu anlamak için dünyanın dört bir yanından dört yüzün üzerinde oyuncuyla anket yaptılar. Her oyuncuya, doldurması için oyuncunun satranç bilgisinin ayrıntılı bir geçmişini talep eden bir form verildi. Katılımcılardan özünde, satranç oyuncusu olarak gelişimlerinin bir zaman çizelgesini yeniden oluşturmaları istendi: Kaç yaşında başladılar? Her yıl ne tür bir eğitim aldılar? Kaç turnuva oynadılar? Koçluk yaptılar mı? Ne kadar yaptılar? Bunun gibi sorular.

Önceki çalışmalar, büyük bir usta olmanın en az on yıl sürdüğünü göstermişti. (Psikolog K. Anders Ericsson'ın belirtmeyi sevdiği üzere, Bobby Fisher gibi dâhiler bile uluslararası tanınırlık kazanmadan önce on yıllık oyun deneyimi kuralına uymayı başardılar: Sadece o, bu birikime çoğundan daha önce başlamıştı.) Bu, "on yıl kurah"dır. 1970'lerden beri bilim çevrelerinde dolaşan ancak daha yakın zamanda Malcolm Gladwell'in 2008'deki çoksatan kitabı *Outliers'la* popüler hâle gelen "10 bin saat kuralı" olarak da adlandırılır.[3] O, bunu şöyle özetliyor:

10 BİN SAAT KURALI

> *Karmaşık bir görevi yerine getirmek için mükemmelliğin kritik bir minimum düzeyde uygulama gerektirdiği fikri, uzmanlık araştırmalarında tekrar tekrar ortaya çıkıyor. Aslında araştırmacılar gerçek uzmanlık için sihirli sayı olduğuna inandıkları şey konusunda anlaştılar:* 10 bin saat.

Outliers'ta Gladwell bu kuralı, büyük başarının doğal yetenekle ilgili olmadığının, bunun yerine bu kadar büyük miktarda uygulama biriktirmek için doğru zamanda, doğru yerde olmakla ilgili olduğunun kanıtı olarak gösterdi. Bill Gates'e bakalım. Ülkede bir bilgisayar kuran ve öğrencilerinin denetimsiz erişimine izin veren ilk liselerden birinde okudu ve bu, onu kendi neslinde bu teknoloji üzerinde binlerce saat pratik yapan ilk kişilerden biri yaptı. Ya Mozart? Babası pratik yapma konusunda aşırı ısrarcıydı. Mozart bir dâhi olarak Avrupa'yı dolaşırken benzer yaştaki müzisyen çağdaşlarının edindiği pratik saatlerin iki katından fazlasını yaşamına sığdırmıştı.

Bununla birlikte, Charness'in çalışmasıyla ilgili beni ilgilendiren şey, insanların sadece *ne kadar süre* çalıştıklarını değil, aynı zamanda *ne tür* bir iş yaptıklarını da sorarak 10 bin saat kuralının ötesine geçmesidir. Daha ayrıntılı olarak, hepsi aşağı yukarı aynı miktarda - yaklaşık 10 bin saat- satranç oynamış oyuncuları incelediler. Bu oyunculardan bazıları büyük usta olmuş, bazılarıysa orta düzeyde kalmıştır. Her iki grup da aynı süreyi uygulamıştı; bu yüzden yeteneklerindeki fark, bu saatleri nasıl kullandıklarına bağlı olmalıdır. Charness'in aradığı bu farklılıklardı.

1990'larda bu, mantıklı bir soruydu. Satranç dünyasında, gelişmek için en iyi stratejileri belirlemeye yönelik bir tartışma vardı. Bir taraf için düşünce *turnuvası oyunu*, sıkı zaman sınırları ve dikkat dağıtıcı şeyler üzerinde çalışma sağladığı için çok önemliydi ancak diğer taraf kitaplara gömülme ve zayıflıkları tespit edip ortadan kaldırmak için öğretmenleri kullanma yöntemleriyle *ciddi çalışmayı* vurguladı. Anket yapıldığında Charness'in çalışmasına katılanlar turnuva oyununun muhtemelen doğru cevap olduğunu düşündüler. Görünen o ki yanılmıştılar. Oyun üzerine ciddi bir şekilde çalışılması için harcanan saatler, satranç becerisini tahmin etmede sadece en önemli faktör değildi, diğer faktörlere de *hükmediyordu*. Araştırmacılar, büyük usta oyuncuların orta seviyede seyredenlerden *beş kat daha fazla* ciddi çalışmaya adanmış zaman harcadıklarını keşfettiler. Büyük ustalar, ortalama olarak, 10 bin saatlerinin yaklaşık 5000 saatini ciddi çalışmaya adamıştılar. Orta

seviye oyuncularsa aksine, bu aktiviteye sadece 1000 civarında saat ayırmıştılar.

Daha yakından incelendiğinde ciddi çalışmanın önemi daha da belirginleşir. Charness ciddi çalışmayla ilgili şu sonuca varmıştır: "Materyaller, bilinçli olarak çözülecek problemlere uygun şekilde zorlayıcı bir düzeyde seçilebilir veya uyarlanabilir." Bu, muhtemelen kendinizden bariz şekilde daha iyi veya kötü olan bir rakiple karşılaşma olasılığınız olan turnuva oyunuyla çelişir çünkü her iki durumda da "beceri gelişiminin en aza indirilmesi muhtemeldir." Ayrıca ciddi çalışmalarda geribildirim anında verilir: İster bir kitaptaki bir satranç probleminin yanıtını ararken ister ciddi oyuncular için daha tipik görüldüğü gibi uzman bir koçtan anında geribildirim almak olsun. Örneğin, Norveçli satranç fenomeni Magnus Carlsen, Garry Kasparov'a normalde sezgisel oynadığı oyun stilini geliştirmesi için yılda 700 bin doların üzerinde ödeme yaptı.

Gitar pratiğiyle ilgili daha önceki anlattıklarımla satrancın ne kadar iyi uyuştuğuna dikkat edin. En iyi satranç oyuncuları tarafından uygulanan "ciddi çalışma", Jordan Tice'ın müziğe yaklaşımına benziyor: İkisi de zorlu etkinliklere odaklanmış, yeteneklerinizi en çok esnemeye ihtiyaç duydukları yerde geliştirmek için özenle seçilmiş ve anında geribildirim sağlıyor. Aynı zamanda satranç turnuvasının gitara yaklaşımıma ne kadar çok benzediğine dikkat edin: Bu, eğlenceli ve heyecan verici ancak sizi mutlaka daha iyi yapmıyor. Sahnede geçirdiğim düzinelerce saat dahil, bildiğim şarkıları çalmak için saatler harcadım. Charness çalışmasındaki ara oyuncular gibi, bu tatmin edici çalışmanın etkisiz bir şekilde birikmesine izin veriyordum. Bu sırada Jordan aynı yaşlarda, onu istisnai kılacak ciddi çalışmayı özenle ilerletiyordu.

1990'ların başında, Florida Eyalet Üniversitesi'nden Neil Charness'in bir meslektaşı olan Anders Ericsson, bu ciddi çalışma tarzını tanımlamak için "bilinçli uygulama" terimini türetti ve resmi olarak "tipik olarak bir öğretmen tarafından, tek amacı bir bireyin performansının belirli yönlerini etkili bir şekilde geliştirmek olan tasarlanmış bir etkinlik" olarak tanımladı.[4] O zamandan beri

yüzlerce takip çalışmasının gösterdiği gibi bilinçli uygulama aralarında satranç, tıp, denetim, bilgisayar programlama, briç, fizik, spor, daktilo, hokkabazlık, dans ve müzik gibi çeşitli alanlarda mükemmelliğin anahtarını sağlar.[5] Örneğin, profesyonel sporcuların yeteneklerinin kaynağını anlamak istiyorsanız antrenman programlarına bakın. Çocukluklarından beri neredeyse istisnasız olarak, uzman antrenörlerin rehberliğinde sistematik olarak atletik yeteneklerini geliştiriyorlar. Bunun yerine Malcolm Gladvvell'in söylediklerini kendisine döndürür ve ona yazma yeteneğini sorarsanız o da sizi bilinçli çalışmaya yönlendirirdi. *Outliers'ta New Yorker*'a taşınmadan ve çığır açan kitabı *The Tipping Point*'i yazmaya başlamadan önce *Washington Post* haber odasında zanaatını geliştirmek için on yıl harcadığını belirtiyor.

Ericsson, "Uzmanlar üstün performanslarını toplum içinde sergilediklerinde davranışları o kadar zahmetsiz ve doğal görünüyor ki bunu özel yeteneklere atfetmeye meyilliyiz," diyor. "Ancak bilim insanları, uzmanların sözde üstün güçlerini ölçmeye başladığında genel bir üstünlük görülmedi."[6] Başka bir deyişle, profesyonel basketbolcuların boyu ve futbol oyuncularının bel ölçüsü gibi bir avuç uç örnek dışında bilim insanları, uzmanların başarılarını doğal yeteneklerle açıklayan pek kanıt bulamadılar. Tekrar tekrar mükemmelliği açıklamak için ömür boyu bilinçli bir uygulama birikimi sonucuna ulaştılar.

Bilinçli uygulama konusunda beni vuran şey şu: Açık değil. Belirgin rekabet yapıları ve eğitim yöntemleri olan satranç, müzik ve profesyonel atletizm gibi alanların dışında, bu beceri geliştirme tarzına uzaktan bile alakası olan herhangi bir şeye çok az kişi katılım gösterir. Ericsson'ın açıkladığı gibi, "İşe aktif profesyoneller olarak başlayan çoğu kişi kabul edilebilir bir düzeye ulaşana kadar sınırlı bir süre için davranışlarını değiştirir ve performanslarını artırır. Bunun yanı sıra, bu noktanın ötesinde daha fazla iyileştirmeler öngörülemez görünür ve çalışma yıllarının sayısı ulaşılan performansın zayıf bir tahmincisidir. " Başka bir deyişle, **sadece ortaya çıkar ve çok çalışırsanız, belli bir noktadan sonra artık daha iyi olamayacağınız bir performans platosuna ulaşırsınız**. Gitar

çalarken başıma gelen, turnuva oyununa takılıp kalan satranç oyuncularına ve saatler harcayan çoğu bilgi işçisine olan buydu: Hepimiz bu platoya çarptık.

Ericsson ve Charness'in çalışmalarıyla ilk karşılaştığımda, bu içgörü beni şaşırttı. Bunlardan anladığım çoğu iş türünde, yani net bir eğitim felsefesi olmayan işlerde çoğu insanın takılıp kaldığıydı. Bu, heyecan verici bir sonuç doğurur. Belirgin bir eğitim felsefesi olmayan bir alandan bir bilgi çalışanı olduğunuzu varsayalım. Bilinçli pratiği hayatınıza nasıl entegre edeceğinizi çözebilirseniz sistematik olarak daha iyi olmaya bağlılığınızda muhtemelen tek örnek olacağınızdan, emsallerinizi kendi değerinizi artırarak aşma olasılığınız vardır. Yani *bilinçli uygulama, sizi görmezden gelemeyecekleri kadar hızlı bir şekilde iyi olmanın anahtarını sağlayabilir*.

Bu nedenle zanaatkâr zihniyetini başarılı bir şekilde benimsemek için işlerimize Jordan'ın gitar çalmasına veya Garry Kasparov'un satranç eğitimine yaklaştığı gibi, bilinçli bir çalışmaya adanmışlıkla yaklaşmalıyız. Bu başarıya nasıl ulaşılacağı, bu bölümün geri kalanında anlatılıyor. Bir sonraki bölümde, bu kavrayışa sahip ilk kişi olmadığımı öne sürerek başlamak istiyorum. Alex Berger ve Mike Jackson'ın hikâyelerine döndüğümüzde sevdikleri iş arayışlarının merkezinde bilinçli uygulamanın yattığını görüyoruz.

Alex Berger Eleştiri Arıyor ve Mike Jackson E-postalarını Kontrol Etmiyor

Alex Berger'in ulusal bir televizyon dizisinin asistanlığından iki yıl içindeki yükselişini düşünün. Kendisi yazınızı "ağ kalitesine" getirmenin en az birkaç yıldan yirmi beş yıla kadar sürebileceğini söylüyor. Hızla ilerlemiş olmasının nedeninin, münazara şampiyonluğuna özgü kendini geliştirme takıntısı olduğunu açıkladı. "Daha iyi olmaya hiç bitmeyen bir açlığım var," dedi. "Bu bir spor gibidir, çok çalışmanız gerekir." Alex artık yerleşik bir yazar olmasına rağmen hâlâ senaryo yazarlığı kitapları okuduğunu ve

zanaatını geliştirebileceği yerler aradığını itiraf etti. "Bitmeyen bir öğrenme süreci bu," diyor.

Alex hakkında fark ettiğim bir diğer şeyse, bu öğrenmenin tek başına yapılmamasıdır: "Sürekli olarak meslektaşlarınızdan ve profesyonellerden geribildirim istemeniz gerekiyor," dedi. Yükselişi sırasında Alex, çalışmalarını devamlı başkalarına göstermek zorunda kalacağı projeleri seçti. Örneğin, hâlâ NBC'de asistan olarak çalışırken iki pilot yazıyordu: Biri VH1 için, diğeriyse *National Lampoon'da* tanıştığı bir yapımcıyla. Her iki durumda da insanlar onun senaryolarını görmeyi bekliyorlardı; bu senaryoların okunup İncelenmekten kurtulmasının bir yolu yoktu. Başka bir örnek vermek gerekirse, Michael Eisner'le birlikte çalışmasına yardımcı olan *Crub Your Enthusiasm* senaryosu, Alex'in isteği üzerine meslektaşları tarafından çok fazla incelemeye tabi tutuldu. Alex, "Şimdi geriye dönüp baktığımda, bunu herkese gösterdiğim için aşağılanmış hissediyorum," dedi. Ama daha iyi olmak istiyorsa bu gerekliydi. "Umarım on yıl sonra geriye dönüp şimdi yazdıklarım hakkında aynı şeyi söyleyebilirim."

Alex'te, Anders Ericsson'ın bilinçli antrenman için çok önemli olarak tanımladığı özellikleri tam anlamıyla görüyoruz. Mevcut konfor alanının ötesindeki projeleri üstlenerek yeteneklerini genişletti ve her seferinde bir tane değil, çoğu zaman aynı anda üç veya dört yazı birden hem de gündüzleri de çalışıyorken! Daha sonra takıntılı bir şekilde *her şey* hakkında geribildirim istedi; şimdi geriye dönüp baktığında, gönderdiği senaryoların kalitesinden dolayı küçük düşmüş hissetse bile. Bu, yaptığı işin bilinçli bir uygulamasıdır ki işe de yaradı. Alex'in, kazananın her şeyi aldığı ve kimseyle paylaşmadığı bir pazarda kariyer sermayesi elde etmesine izin verdi.

Mike Jackson'ın hikâyesinde de bilinçli uygulamaya benzer bir bağlılık görüyoruz. Bir risk sermayedarı olma yolunun her aşamasında, kendini mevcut yeteneklerinin ötesinde bir projeye attı ve ardından onu başarıya ulaştırmak için hızla çalışmaya koyuldu. Gayret gerektiren bir yüksek lisans tezi üstlendi ve sonra daha da iddialı bir uluslararası araştırma projesine liderlik etmek için bu

çalışmasından faydalandı. Projenin ardından dışarıdan bir yatırım olmaksızın, kirasını ödeyebilmesinin işleri hızlı çözmesine bağlı olduğu, *start-up* işletmelerinin zorlu dünyasına girdi.

Üstelik bu yolun tüm aşamalarında Mike sadece kendini geliştirmekle kalmıyor, doğrudan geribildirim de alıyordu. Uluslararası bir araştırma projesi adına yürüttüğü çalışma, hakem incelemesi için hazırlanıyordu ki bilen bilir, bu, acımasız eleştirinin hasıdır. *Start-up'ını* işletirken bu geribildirim şirkete ne kadar para gireceğini de şekillendirdi. Şirketi kötü yönetirse iflas edeceği gerçeğinden kaçması mümkün olmayacaktı.

Bir risk sermayedarı olarak şu anki konumunda Mike, geribildirimlerin rehberliğinde yeteneğini geliştirmeye olan bağlılığını sürdürüyor. Yeni seçim aracı, her günün her saatini nasıl harcadığını izlemek için kullandığı bir elektronik tablodur. Bunu, "Her haftanın başında farklı etkinliklere ne kadar zaman ayırmak istediğimi hesaplıyorum," diye açıkladı. "Ardından tabloyu takip ediyorum; böylece hedeflerime ne kadar yaklaştığımı görebiliyorum." Bana gönderdiği örnek elektronik tabloda, faaliyetlerini iki kategoriye ayırıyor: *değiştirilmesi zor* (yani kaçınamayacağı haftalık görevler) ve *oldukça değişken* (yani kendisinin kontrol ettiği faaliyetler). İşte her birine ayırdığı zaman miktarı:

Mike Jackson'in Çalışma Saati Dağılımı

Değiştirilmesi Zor Görevler

Etkinlik	Haftalık Ayrılan Süre
Öğle Yemeği/Mola/Diğer	4
Planlama/Organizasyon	1.5
Ortaklarla Toplantı/Yönetim	4
Haftalık Kaynak Yaratma Toplantısı	1

Değişken Görevler

Etkinlik	Haftalık Ayrılan Süre
Kaynak Yaratma Materyallerini Geliştirme	3
Kaynak Yaratma Süreci	12
Durum Tespiti Araştırması	3
Yatırıma Uygun Proje Bulma	3
Potansiyel Yatırımcılarla Toplantı/Görüşme	1
Portföy Şirketleriyle Çalışma	2
Networking/Profesyonel Gelişim	3

Mike'ın elektronik tablosunda hazırladığı hedefi, iş gününün nasıl geliştiği konusunda daha "amaçlı" olmasını sağlamaktadır. "Yapılacak en kolay şey sabah işe gelip tüm gün e-postaya yanıt vermektir," diye açıkladı. "Ama bu, zamanını harcayabileceğin en iyi strateji değil." Mike artık "e-postaya fazla zaman ayırmadığını" rahatça kabul ediyor. Bu kitap için röportajlar üzerinde bir süre çalıştıktan sonra bile Mike'a gönderdiğim e-postalarıma yalnızca ara sıra yanıt verdi. Sonunda, Palo Alto'daki ofisine giderken onu aramanın daha iyi olacağını anladım. Düşününce elbette bu, Mike'ın bakış açısından gerçekten de çok anlamlı oluyor. Her gün benim gibi yazarlardan veya burs arayan işletme öğrencilerinden gelen kritik olmayan e-postaları ayıklamak için vakit harcamak, diğer önemsiz şeylerin yanı sıra aslında yapması gereken iş olan kaynak yaratma ve iyi şirketler bulma yeteneğini engellerdi. Ulaşılabilir olmasının zor olması nedeniyle bazı insanları rahatsız ediyor mu? Muhtemelen ama işe gidip gelirken sonunda onu aramaya ihtiyaç duyduğum gerçeğini ele alalım: Önemli şeyler ona hâlâ bir şekilde ulaşıyor ancak *onun* programına göre.

Mike'ın elektronik tablosuna baktığınızda aynı zamanda, onu yaptığı işte daha iyi hâle getirmeyen zorunlu görevlere ayrılan saatleri kısıtladığını da fark ediyorsunuz (on sekiz saat). Bunun yerine haftasının çoğu önemli şeylere odaklanıyor: kaynak yaratmak, yatırımları incelemek ve fon şirketlerine yardım etmek

(yirmi yedi saat). Bu dikkatli takip sistemi olmadan bu oran çok daha farklı olurdu.

Bu, işyerinde bilinçli uygulamanın harika bir örneğidir. Mike, "Acil olana değil, önemli olana zaman harcamak istiyorum," dedi. Her haftanın sonunda, bu hedefe ne kadar ulaştığını görmek için sonuçlarını çıktı alır ve ardından bu geribildirimi önümüzdeki hafta kendisine rehberlik etmek için kullanır. Üç yıldan kısa bir süre içinde üç kez terfi almış olması, bu bilinçli yaklaşımın geçerliliğinin altını çiziyor.

Bir Zanaatkârın Beş Alışkanlığı

Alex Berger ve Mike Jackson'ın hikâyeleri, bir bilgi çalışması ortamında bilinçli uygulamanın güzel bir örneğini sunar ancak bu stratejiyi çalışma hayatınızda nasıl uygulayacağınızı bulmak yine de zor olabilir. Bu gerçekle motive olarak, bu stratejiyi başarılı bir şekilde uygulamak için bir dizi adım oluşturmak üzere bilinçli uygulama üzerine araştırma literatüründen ve Alex ve Mike gibi zanaatkârların hikâyelerinden yararlandım. Bu başlıkta bu adımları detaylandıracağım. Sihirli bir formül yoktur fakat bilinçli uygulama oldukça teknik bir süreçtir; bu yüzden bu belirliliğin başlamanıza yardımcı olacağını umuyorum.

Adım 1: Hangi Sermaye Piyasasında Bulunduğunuza Karar Verin

Açıklık sağlamak adına, bazı yeni terminolojiyi tanıtacağım. Bir alanda kariyer sermayesi edinirken bu sermayeyi belirli bir kariyer sermaye **piyasası** türünde elde ettiğinizi hayal edebilirsiniz. Bu pazarların iki türü vardır: *kazananın hepsini aldığı* ve *müzayede*. Kazanan her şeyi alır piyasasında yalnızca bir tür kariyer sermayesi mevcuttur ve bunun için rekabet eden birçok farklı insan vardır. Televizyon yazarlığı, kazananın her şeyi aldığı bir pazardır çünkü önemli olan tek şey, iyi senaryolar yazma becerinizdir.

Buna karşılık bir müzayede piyasası daha az yapılandırılmıştır: Birçok farklı kariyer sermayesi türü vardır ve her kişi benzersiz bir koleksiyon oluşturabilir. Temiz teknoloji alanı bir müzayede

pazarıdır. Orneğin, Mike Jackson'ın sermayesi yenilenebilir enerji piyasalarındaki uzmanlığı ve girişimciliği içeriyordu ancak bu alanda birini bir işe götürebilecek başka ilgili beceriler de söz konusudur.

Bunu akılda tutarak bilinçli bir uygulama stratejisi oluşturmanın ilk görevi, ne tür bir kariyer sermaye piyasasında rekabet ettiğinizi bulmaktır. Bu sorunun yanıtı açık görünebilir fakat hata yapmak da şaşırtıcı derecede kolaydır. Aslında Alex'in hikâyesinin başlangıcını böyle yorumluyorum. Los Angeles'a vardığında eğlence sektörünü bir müzayede pazarı olarak gördü. *National Lampoon*'da bir internet editörü olarak işe girerek üniversite çağındaki mizah yazarlarından oluşan istikrarlı bir kadro oluşturmaya başladı. Ayrıca kuruluş adına düşük bütçeli bir gösteri için bir pilot film çekti. Bu eylemler, çeşitli sermaye koleksiyonu oluşturmanın önemli olduğu bir müzayede piyasasında anlamlıdır. Öte yandan, eğlence sektörü bir müzayede pazarı değildir; bunun yerine kazanan her şeyi alır. Alex'in keşfettiği gibi, televizyon yazarlığı alanında bir kariyer istiyorsanız önemli olan tek bir şey var: Senaryolarınızın kalitesi. Hatasını anlaması bir yılını aldı ama bir kez anladığında kendi alanında herhangi bir değeri olan tek tür sermayeyi daha iyi anlayabilmek için bir TV yöneticisinin asistanı olmak üzere *Lampoon*'dan ayrıldı ve ancak bu noktada kariyerinde ilerleme kaydetmeye başladı.

Bir müzayede piyasasının, kazananın her şeyi aldığı piyasayla karıştırılması yaygın bir durumdur. Bununla genellikle hayatımla ilgili bir alanda karşılaşıyorum: Blog yazmak. İşte kendi blog kitlelerini büyütme konusunda tavsiye isteyen insanlardan aldığım pek çok e-posta arasından tipik bir e-posta:

> *Blog açalı bir ay oldu ve yaklaşık üç bin izlenmeye ulaştım. Ayrıca siteden hemen çıkma oranı inanılmaz derecede yüksek; özellikle Digg ve Reddit yönlendirmesi aracılığıyla olanların oranı yüzde 90'a varıyor. Siteden hemen çıkma oranını düşürmek için atmam gereken sonraki adımları merak ediyorum.*

Bu yeni blog yazarı, blog yazmayı bir müzayede pazarı olarak görüyordu. Onun anlayışına göre, bloğunuzla ilgili pek çok farklı

sermaye türü vardır; biçiminden, gönderi sıklığına, arama motoru optimizasyonuna, onu sosyal ağlarda bulmanın ne kadar kolay olduğuna kadar (bu blog yazarı, her gönderisini mümkün olduğunca çok sayıda sosyal ağ sitesine göndermek için ciddi zaman harcamıştı). Dünyaya istatistikler aracılığıyla baktı ve doğru sermaye kombinasyonuyla onları para kazanmak için ihtiyaç duyduğu yere götürebileceğini umdu. Oysa sorun şu ki tavsiye alanında -sitesinin bulunduğu yerde- blog yazmak bir müzayede pazarı değil, orada kazanan her şeyi alır. Önemli olan tek sermaye, yazılarınızın okuyucuyu zorlayıp zorlamadığıdır.

Bu alandaki en iyi bloglardan bazılarının kötü şöhretli tasarımları var ancak hepsi aynı temel hedefi gerçekleştiriyor: Okurlarına ilham veriyorlar. Blog yazmanın var olduğu pazarı doğru bir şekilde anladığınızda siteden hemen çıkma oranınızı hesaplamayı bırakır ve bunun yerine insanların gerçekten umursadığı bir şeyi söylemeye odaklanmaya başlarsınız. Başarılı olmak istiyorsanız enerjinizin toplanması gereken yer burasıdır.

Buna karşın, Mike Jackson bir müzayede pazarında olduğunu doğru bir şekilde anladı. Tam olarak ne yapmak istediğinden emin olmamasına rağmen bunun çevreyle ilgili olacağını biliyordu; bu yüzden bu geniş konuyla ilgili herhangi bir sermaye elde etmek için yola çıktı.

Adım 2: Sermaye Türünüzü Belirleyin

Pazarınızı belirledikten sonra, takip edeceğiniz sermaye türünü belirlemelisiniz. Kazanan her şeyi alır piyasasındaysanız bu önemsizdir: Doğası gereği, önemli olan tek bir sermaye türü vardır fakat bir müzayede piyasası için esnekliğe sahipsiniz. Bu durumda yararlı bir keşifsel yöntem *açık kapılar*, yani size zaten açık olan sermaye inşa etme fırsatları aramaktır. Örneğin, Mike Jackson'ın diplomasından sonraki adımı, çevre politikası araştırmasında bir Stanford profesörüyle çalışmaktı. Bu karar, Mike'ın önemli bir kariyer sermayesi türü edinmesine yardımcı oldu: Uluslararası enerji piyasalarına ilişkin ayrıntılı bir anlayış. Ayrıca Mike zaten bu alanda diploma alan bir Stanford öğrencisi olduğundan bunun Mike için de

açık bir fırsat olduğunu unutmayın. Bu, onun bu yeni role girmesini nispeten kolaylaştırdı. Aksine, Stanford dışından biri için böylesine önemli bir projeden sorumlu olmak çok daha düşük bir olasılık olurdu.

Açık kapıların avantajı, kariyer sermayesi kazanımı açısından sizi sıfırdan başlamaktan daha hızlı bir şekilde ileriye götürmeleridir. Beceri kazanımını bir yük treni gibi düşünmeye yardımcı olur: Başlamak için çok fazla çaba gerekse de hareket ettikten sonra rotasını değiştirmek kolaydır. Başka bir deyişle, yeni bir alanda sıfırdan başlamak zordur. Örneğin, Mike kâr amacı gütmeyen özel bir sürdürülebilirlik çalışması için Stanford'dan ayrılmaya karar verseydi belirli bir ayağı olmadan zemin kattan başlayacaktı. Bunun yerine, bir Stanford profesörüyle bir pozisyon kazanmak için Stanford eğitiminden yararlanarak çok daha erken değerli bir sermaye elde ediyordu.

Adım 3: "İyi"yi Tanımlayın

Bu noktada, tam olarak hangi beceriyi geliştireceğinizi belirledikten sonra, rehber olması adına bilinçli uygulama araştırmasından yararlanmaya başlayabilirsiniz. Bu literatürün bize söylediği ilk şey, net hedeflere ihtiyacınız olduğudur. Nereye varmaya çalıştığınızı bilmiyorsanız, etkili bir şekilde harekete geçmek zordur. Bilinçli uygulama hakkında bir kitap yazan *Fortune* dergisinin editörü Geoff Colvin[7], *Fortune*'da yayımlanan bir makalesinde bunu şöyle ifade etmiştir: *"Bilinçli uygulama, iyi hedefler gerektirir."*[8]

Örneğin, Jordan Tice gibi bir müzisyene sorduğunuzda o anda "iyi" olmanın onun için ne anlama geldiği konusunda çok az belirsizlik vardır. Her zaman ustalaşmak için yeni, daha karmaşık bir teknik vardır. Alex Berger için "iyi"nin tanımı da açıktı: Senaryoları ciddiye alınıyordu. Somut bir örnek vermek gerekirse, halen asistanlık yaparken üzerinde çalıştığı projelerden biri de yetenek ajanslarına sunulmak üzere bir spesifikasyon senaryosu geliştirmekti. Onun için, kariyerinin sermaye ediniminin bu erken

aşamasında, "iyi", kendisine bir aracı kazandıracak kadar iyi bir senaryoya sahip olmak anlamına geliyordu. Bu hedefe ulaşmanın ne anlama geldiği konusunda hiçbir belirsizlik yoktu.

Adım 4: Geliştir ve Yok Et

Geoff Colvin'e dönersek yukarıda alıntılanan makalede bilinçli uygulama hakkında şu uyarıyı veriyor:

> *İyi yapmayı bildiğimiz şeyleri yapmak zevklidir ve bu, bilinçli uygulamanın gerektirdiğinin tam tersidir. Bilinçli uygulama her şeyden önce bir odaklanma ve konsantrasyon çabasıdır. Çoğu insanın uğraştığı gibi akılsızca nota tuşlarına basmaktan veya tenis toplarına vurmaktan farklı olarak onu "kasıtlı" yapan da budur.*

Eğer ortaya çıkar ve size söyleneni yaparsanız Anders Ericsson'ın bu bölümde daha önce açıkladığı gibi, bir noktada sabit kalmadan önce "kabul edilebilir bir yetenek düzeyine" ulaşacaksınız. Bilinçli uygulamayla ilgili iyi haber, sizi bu noktaya vardığınızda rekabetin az olduğu bir alana itecek olmasıdır. Kötü haber şu ki bu kadar az insanın bu başarıya ulaşmasının nedeni tam olarak Colvin'in bizi uyardığı özellikten kaynaklanıyor: *Bilinçli uygulama genellikle eğlenceli olmanın tam tersidir.*

Etkinlikle ilgili kendi deneyimime uyduğundan, bilinçli uygulamanın nasıl hissettirdiğini tanımlamak için "geliştirme" terimini seviyorum. Yeni bir matematiksel teknik öğrenirken -klasik bir bilinçli uygulama vakası- kafamdaki rahatsız edici his, nöronlarım fiziksel olarak yeni biçimlenimlere dönüşüyormuşçasına fiziksel bir zorlanmaya çok yaklaşır. Herhangi bir matematikçinin kabul edeceği gibi bu durum daha önce ustalaştığınız bir tekniği uygulamaktan çok farklı hissettirir ve bu oldukça zevkli olabilir ancak herhangi bir matematikçinin de kabul edeceği üzere, bu daha iyiye gitmenin ön koşuludur.

Kendi "iyi" arayışınızda deneyimlemeniz gereken şey budur. Rahatsız değilseniz muhtemelen "kabul edilebilir bir düzeyde" takılıp kalmışsınızdır.

Bununla birlikte, rahat olanı zorlamak bilinçli alıştırma hikâyesinin yalnızca bir kısmıdır; diğer kısım, iyi olduğunu düşündüğünüz şeyi mahvetse bile dürüst geribildirimi benimsemektir. Colvin'in *Fortune* makalesinde açıkladığı gibi, "Bir iş görüşmesi provanızın kusursuz olduğunu düşünebilirsiniz ancak önemli olan sizin fikriniz değil." Yaptığınız şeyin yeterince iyi olduğunu varsaymak ve onu yapılacaklar listenizden atmak epey cezbedici olsa da ilerleme kaydetmeye devam etmek için odağınızı nerede yeniden eğiteceğinizi öğrenmeniz dürüst, bazen sert geribildirimlerle olur.

Örneğin, Alex Berger sürekli bir geribildirim akışının gelmesini sağlamak için detaylara girdi. Televizyon yazarlığı alanında ciddi bir kariyer sermayesi peşinde koştuğu ilk yılında, iki pilot üzerinde çalıştığını hatırlayın; biri VH1 için, diğeriyse *National Lampoon*'da tanıştığı bir yapımcıyla. Her iki durumda da yazdıklarında neyin işe yarayıp yaramadığını kendisine bildirmekten çekinmeyen profesyonellerle çalışıyordu. Her ne kadar bu aşamada geribildirim için ortaya koyduğu yazının kalitesi nedeniyle kendini bir şekilde "aşağılanmış" olarak tanımlasa da aldığı sürekli ve sert geribildirimlerin yeteneğinin gelişimini hızlandırdığını da kabul ediyor.

Adım 5: Sabırlı Olun

2007'de Charlie Rose'la yaptığı röportajda, Steve Martin banjoyu öğrenme stratejisini şöyle açıkladı: "Düşündüm ki onu öğrenirsem, bir gün onu kırk yıldır çalıyor olacağım ve bir şeyle kırk yıl uğraşan, bunda oldukça iyi olacaktır."

Bana göre bu, olağanüstü bir sabır gösterisi. Pençe çekiç banjosunu öğrenmek zordur ve bu nedenle Martin bunun karşılığını almak için kırk yıl sonrasını düşünmeye gönüllüydü. Martin anılarında, eğlence sektöründeki başarısı için "çalışmanın" önemini tartışırken bu fikri açıklıyor. İlginç olan, Martin'in kelimeyi yeniden tanımlaması; böylece asıl amacınıza dikkatinizi vermekten daha çok, yol boyunca dikkatinizi dağıtmak için ortaya çıkan diğer uğraşları görmezden gelme isteğinize daha fazla odaklanıyor. Planlı

uygulamayı çalışma hayatınıza uygulamanın son adımı, bu titizlik tarzını benimsemektir.

İşin mantığı şudur: Sermaye edinmek zaman alabilir. Alex'in ilk televizyon senaryosunu hazırlamadan önce yaklaşık iki yıl ciddi bir bilinçli uygulama yapması gerekti. Mike Jackson, hayallerindeki bir işe girmek için sermayesine yatırım yapmadan önce beş yıl üniversitede kaldı.

Martin'in çalışkanlığının bu kadar önemli olmasının nedeni budur: Parlak görünen yeni arayışları reddedip böyle sabırlı ve istekli olmazsanız ihtiyacınız olan sermayeyi elde edemeden çabalarınızı ziyan edersiniz. Martin'in kırk yıl boyunca her gün dönüp banjosunu çaldığı imajının etkileyici olduğunu düşünüyorum. Bu imaj kariyer sermayesinin gerçekte nasıl kazanıldığı hissini gayet iyi yakalar: Kendinizi her gün, her ay geliştirirsiniz ve sonunda yukarı bakıp şunu fark edersiniz: "Hey, oldukça iyi oldum ve insanlar bunu fark etmeye başlıyor."

KURAL 2'NİN ÖZETİ

Kural 1, insanların yaptıkları işleri nasıl sevdiklerine dair geleneksel bilgeliği ortaya koydu. İşinizi sevmenin anahtarının bir işi önceden var olan bir tutkuyla eşleştirmek olduğunu söyleyen **tutku hipotezinin** kötü bir tavsiye olduğunu savundu. Çoğu insanın önceden var olan ve keşfedilmeyi bekleyen tutkuları olduğuna dair çok az kanıt var ve o tutkularda gizlenen sihirli bir *doğru* mesleğin olduğuna inanmak, çalışma dünyasının gerçekliğinin bu rüyayla eşleşmediği durumlarda genellikle kronik mutsuzluğa ve kafa karışıklığına yol açabilir.

Doğal olarak ortaya çıkan ilk soruyu Kural 2 ele aldı: *"Tutkunuzu takip edin" kötü bir tavsiyeyse, bunun yerine ne yapmalısınız?* Bu kural, harika işi tanımlayan özelliklerin nadir ve değerli olduğunu ileri sürdü. Bu özellikleri kendi hayatında istiyorsan, karşılığında sunabileceğin nadir ve değerli becerilere ihtiyacın var. Bu nadir ve değerli becerilere kariyer sermayesi adını verdim ve sevdiğiniz işi

inşa etmenin temelinde bu sermayenin büyük bir bölümünü elde etmenin olduğunu belirttim.

Bunu akılda tutarak, dikkatimizi bu sermaye edinme sürecine çevirdik. Dünyaya sunduğunuz değere durmaksızın odaklandığınız zanaatkâr zihniyetini benimsemenin önemli olduğunu savundum. Bu, yalnızca dünyanın size sunduğu değere odaklanmanızı sağlayan ve çok daha yaygın olan tutku zihniyetiyle tam bir karşıtlık oluşturuyor.

Ancak zanaatkâr zihniyetiyle bile, "sizi görmezden gelemeyecekleri kadar iyi" olmak yeterli değildir. Bu çabalara yardımcı olmak için, üzerinde iyi çalışılmış bir konsept olan bilinçli uygulama kavramını tanıttım; bu, yeteneklerinizi bilinçli olarak konfor alanınızın ötesine taşıdığınız ve ardından performansınız hakkında acımasız geribildirim aldığınız bir çalışma yaklaşımı. Müzisyenler, sporcular ve satranç oyuncuları bilinçli uygulama hakkında her şeyi bilirler ama bilgi çalışanları bunu yapmaz. İşte bilgi çalışanları için harika bir haber: Bu stratejiyi çalışma hayatınıza sokabilirseniz kariyer sermayesi edinme konusunda meslektaşlarınızı geride bırakabilirsiniz.

KURAL 3

Terfiyi Reddet
(Ya da, Kontrolün Önemi)

Sekizinci Bölüm

Hayalindeki İşi Bulma İksiri

Bu bölümde, ne yaptığınızı ve bunu nasıl yaptığınızı kontrol etmenin, sevdiğiniz işe sahip olurken edinebileceğiniz en güçlü davranışlardan biri olduğunu tartışıyorum.

Gizemli Red Fire'ın Cazibesi

Ryan Voiland 2000 yılında üniversiteden, elinde Ivy League diplomasıyla mezun olduğunda sınıf arkadaşlarının yaptığı gibi büyük şehir bankalarına ya da yönetim danışmanlıklarına yönelmedi. Bunun yerine beklenmedik bir şey yaptı: Tarım arazileri satın aldı. Ryan'ın arazileri, Amherst'in çok güneyinde olmayan eyalet merkezindeki altı bin nüfuslu küçük bir kasaba olan Massachusetts, Granby'de. Granby'deki arazi kalitesi karma ve nehir vadisinin en iyi toprağına erişimi garanti olan Connecticut Nehri'nden çok daha doğuda ama Ryan yine de arazisinde çeşitli meyve ve sebzeleri yetiştirmeyi başardı. Yeni başladığı işine Red Fire Çiftliği adını verdi.

Mayıs 2011'de, Red Fire'da bir gün geçirmek için buraya geldiğimde, şu anda eşi Sarah'yla çalışan Ryan yetmiş dönümlük arazide organik ürün yetiştiriyordu. Red Fire'ın gelirinin büyük kısmı, abonelerin büyüme mevsiminin başında çiftliğin ürünlerinden alacakları pay için para ödediği ve daha sonra ürünlerini her hafta dağıtım stantlarından aldıkları Topluluk Destekli Tarım (TDT) programından geliyor. 2011'de programın yaklaşık 1300 TDT abonesi vardı ve artık insanların katılım

taleplerini geri çevirmeye başlamışlardı çünkü karşılayabileceklerinden daha fazla talep vardı.

Başka bir deyişle, Red Fire Çiftliği gerçek bir başarı hikâyesi ama beni Granby'ye çeken şey bu değil. Daha kişisel bir nedenden dolayı Ryan ve Sarah'yla bir gün geçirmeyi planladım: Yaşam tarzlarının neden bu kadar çekici olduğunu anlamak istedim.

Açıklığa kavuşturmak adına, Red Fire'ın büyülediği tek kişi ben değilim. Burası hayranları olan bir çiftlik. Ryan ve Sarah yıl boyunca yaz çilek hasadını veya sonbaharda balkabağı festivalini kutlamak için bir akşam yemeği gibi özel etkinlikler düzenlediğinde biletler çabucak tükenir. Son ziyaretim sırasında orta yaşlı bir kadının arkadaşına, "Ryan ve Sarah'yı *seviyorum*," dediğini duydum ve onların aslında hiç tanışmadıklarından oldukça eminim. Ryan ve Sarah *fikri* ve yaşam tarzlarının temsil ettiği şey onu Granby'ye çekmeye yetmişti.

Bu cazibe elbette Red Fire'ı da aşıyor. Çiftlik kurmak ya da toprakla uyum içinde yaşamak için iş hayatındaki mücadeleyi terk etme hayali, beyaz yakalının daimi fantezisidir. Örneğin, son yıllarda *New York Times*, çiftlik kurmak için Vermont'a giden eski bankacıların hikâyesini anlatmaya bayılıyor ki bu hikâyeler genellikle bankacının eve, elinde çamura bulaşmış bir şapkayla gizlice kaçmasıyla sona eriyor. Dışarıda çalışmak, sırtüstü güneşlenmek, etrafta bilgisayar ekranı olmaması gibi bir şey yadsınamaz derecede çekici *ama neden?*

Bu soru Red Fire ziyareti yapmak için beni motive etti. Taşraya taşınmam pek olası değildi ama beni bu yaşam tarzına çeken temel özellikleri fark edebilirsem, belki o zaman bu özelliklerin bazılarını şehirdeki hayatıma entegre edebilirim diye düşündüm. Başka bir deyişle, bu çekiciliği anlamak, insanların yaptıkları işi nasıl sevdiklerini anlama arayışımda kilit bir hedef haline geldi; bu yüzden Ryan ve Sarah'ya yazdım ve onları takip ederek bir gün geçirip geçiremeyeceğimi sordum. Kabul ettiklerinde defterimi topladım, iş botlarımın tozunu aldım ve Boston'dan batıya doğru sürdüm: Red Fire'ın şifresini kırma görevindeydim.

Red Fire'ın Şifresini Kırma

Ziyaretimde, çiftlik evlerinde öğle yemeği için Ryan ve Sarah'ya katıldım. Küçük ama iyi kullanılmış mutfakları, yemek kitapları ve elle etiketlenmiş bitki kavanozlarıyla doluydu. Fasulyeli sandviçler, üstleri açık yerel dokuz tahıllı ekmek ve üzerine kalın kesilmiş kaşar peyniri servis ettiler. Yemek yerken Ryan'a nasıl tam zamanlı bir çiftçi olduğunu sordum. Bugün hayatını neyin cazip kıldığını anlamak istiyorsam, önce buraya nasıl geldiğini anlamam gerektiğini düşündüm.

Bu kitabın Kural 1 ve 2 bölümlerinde karşılaştığınız gibi, arayışımın bu noktasında insanların yaptıkları işi nasıl sevdiklerine dair alışılmadık bir teori geliştirmiştim. Kural l'de, insanların büyük çoğunluğunun keşfedilmeyi ve bir işle eşleştirilmeyi bekleyen önceden var olan tutkuları olmadığını ve "tutkunuzu takip edin"in kötü bir tavsiye olduğunu savundum. Kural 2'de, daha sonra güçlü kariyerleri olan insanların, bunun yerine "kariyer sermayesi" adını verdiğim şeyi inşa ederek nadir ve değerli bir şeyde iyi olmaya başladıklarını ve sonra bu sermayeyi harika işleri harika yapan özellikler olarak kullandıkları gerçeğiyle karşılaştım. Bu anlayışta, *doğru işi* bulmak, *doğru çalışmanın* yanında önemini yitirir. Ryan öğle yemeğinde bana hikâyesini anlatırken yaşamının bu fikirlerin eyleme dökülmüş hâli olduğu harika bir vaka incelemesi sağladığını fark ettiğim için çok mutlu oldum.

Başlangıç olarak, Ryan'ın çiftçilik yapmaya tutkusunun *peşinden giderek* başlamadığını vurgulayacağım. Bunun yerine, işini severek yapan birçok insan gibi, mesleğinde önce tökezledi ve daha sonra uzmanlığının artmasıyla birlikte işe olan tutkusunun arttığını gördü. Ryan, Granby'de büyüdü ama çiftçi bir aileden gelmiyor. "Büyürken, profesyonel büyümeye çok az maruz kaldım," dedi. Ortaokulda Ryan herkeste görülen bir meraka kapıldı: Fazladan para kazanmak. Bu girişimcilik çizgisi, onu gazete dağıtıcılığından yerel geridönüşüm merkezi için teneke toplamaya kadar bir dizi plana yönlendirdi. Bunun yanı sıra, gerçek ticari atılımı yabanmersini toplamaya ve onları kartonda satmaya başladığında geldi. "Yolun yanına bir şemsiye koydum," dedi ve, "ilk çiftlik

standımı başlattım.” Bunun para kazanmanın iyi bir yolu olduğunu keşfetti.

Ryan yabani olarak toplanmış böğürtlenlerin yanında ailesinin arka bahçesindeki ekstra ürünleri satarak işleri büyüttü. Geliri artırmak amacıyla daha sonra ailesini bu bahçeyi kendisinin devralması için ikna etti. “Babam bu durumdan çok mutluydu,” diye hatırlıyor. Ryan kariyer sermayesi edinimi konusunda ciddileşmeye burada karar verdi. “Büyümeyle ilgili elime geçebilecek her şeyi okudum... Zilyonlarca farklı şey,” dedi bana. Kısa süre sonra ailesinin bahçesini arazinin çoğunu kaplayacak şekilde genişletti ve verimi artırmak için kamyon yüküyle kompost getirdi.

Ryan lisedeyken yerel bir çiftçiden on dönümlük arazi kiralıyor ve yaz hasadı için yarı zamanlı yardım alıyordu. Eski bir traktörün satın alınmasını finanse etmek için Massachusetts Çiftlik Hizmetleri Ajansı’ndan borç aldı ve işini çiftlik standının ötesine geçirerek hem bir çiftçi pazarında hem de az sayıda toptancı müşteriye ürün satacak şekilde genişletti. Liseden mezun olduktan sonra Ryan meyve ve sebze bahçeciliği diplomasıyla becerilerini daha da geliştirmek için Cornell’in tarım kolejine gitti ve kiraladığı tarlaları sağlıklı tutmak adına hafta sonları eve döndü.

Ryan’ın hikâyesinde beni en çok etkileyen şey şu: Bir gün üretim konusunda tutkulu olduğuna karar verip ardından cesaretle çiftçiliğe başlamak için kırsal kesime gitmedi. Bunun yerine, ilk arazisini satın aldığı 2001 yılında tam zamanlı çiftçiliğe atılırken zaten on yıla yakın bir süredir özenle tarımla ilgili kariyer sermayesini geliştiriyordu. Bu, bir gün günlük işinizden ayrılıp ertesi gün horozun ötüşüyle uyanma hayalinden daha az çekici olabilir ancak önceki iki kuralı araştırırken sürekli olarak bulduğum şeyle uyumlu: İyi bir iş yapabilmek için önce işinizde iyi olmak zorundasınız.

Öğle yemeği sona erdiğinde Red Fire’ın tarihini öğrenmeme rağmen varlığını tam olarak neyin bu kadar çekici kıldığı konusunda hâlâ net değildim. Çiftliği gezmek için mutfaktan ayrıldığımızda bir içgörü geliştirmeye başladım. Ryan’ın ekinlerini açıklarken

konuşmaya başladığımızdaki ihtiyatlı hâlinin çoğunun kaybolduğunu fark ettim. Ryan normalde utangaç biriydi. Kalabalığın önünde konuştuğunda, böldüğü için özür dilermiş gibi cümlelerini aceleyle tamamlama eğilimindeydi. Halbuki örneğin, Merrimack kumlu balçık ile Paxton alüvyonlu balçık arasındaki farkı ya da havuç yatakları için yeni ot ayıklama stratejisini açıklayarak çiftçilik stratejilerini anlatmaya başlayınca utangaçlığı, yerini ne hakkında konuştuğunu bilen, kendisine bu bilgiyi uygulamaya koyma ayrıcalığını veren bir zanaatkârın coşkusuna bırakıyor.

Çiftliğin TDT programını ve kamu imajını yönetme çabalarını tartışırken Sarah'da da benzer bir coşku fark ettim. Sarah, 2007'de Granby'de Ryan'a katıldığında hem organik hem de topluluk destekli tarımın savunucusuydu. Vassar'da çevre politikası okudu ve üniversitenin Poughkeepsie Çiftlik Projesi TDT'sine rastladı. Mezun olduktan sonra, Connecticut yakınlarındaki Stafford Springs'te bu projeden ilham alarak kendi küçük ölçekli TDT programını başlattı. Red Fire'a gelmek, Sarah'ya bu inançları daha geniş ölçekte tanıtma fırsatı verdi; bu, onun açıkça zevk aldığı bir mücadeleydi.

Red Fire yaşam tarzını bu kadar çekici kılan şeyin bu olduğunu fark ettim: *kontrol*. Ryan ve Sarah (kapsamlı) kariyer sermayelerini ne yaptıkları ve nasıl yaptıkları üzerinde kontrol sahibi olmaya yatırdılar. Çalışma hayatları kolay değil -Red Fire ziyaretimden öğrendiğim bir şey varsa, o da çiftçiliğin karmaşık ve stresli bir uğraş olduğudur- ancak hayatlarını yönetmek kendilerinin sorumluluğunda ve bu konuda iyiler. Başka bir deyişle, Red Fire'ın cazibesi dışarıda güneşte çalışmakla ilgili değil; çiftçiler için havanın tadının çıkarılacak değil, savaşılacak bir şey olduğunu öğrendim ve bu bilgisayar ekranından uzaklaşmak demek de değil. Ryan tüm kışı ekin yataklarını planlamak için Excel elektronik tablolarını kullanarak geçirirken Sarah her günün ciddi bir bölümünü ofis bilgisayarında çiftlik operasyonlarını yöneterek geçiriyor. Bunun yerine, Granby gruplarına çekici gelen şey özerkliktir; Ryan ve Sarah, kendi şartlarına uygun, anlamlı bir hayat yaşıyor.

Daha sonra tartışacağım gibi, kontrol sadece Ryan ve Sarah'nın çekiciliğinin kaynağı değil, bunun aynı zamanda kariyer sermayenizle elde edebileceğiniz evrensel olarak en önemli özelliklerden biri olduğu ortaya çıkıyor: Çok güçlü ve önemli bir şey. Sevdiğin iş arayışına *hayalindeki işi bulma iksiri* adını verdim.

Kontrolün Gücü

Ryan ve Sarah'nın çalışma hayatları üzerinde çok fazla kontrolleri var ve Red Fire yaşam tarzını bu kadar çekici yapan da bu. Bununla beraber, kontrolün çekiciliği çiftçilerle sınırlı değildir. Onlarca yıllık bilimsel araştırma, bu özelliği daha mutlu, başarılı ve anlamlı bir yaşam arayışında peşinden gidebileceğiniz en önemli özelliklerden biri olarak tanımlıyor. Örneğin, Dan Pink'in 2009'un en çok satan kitabı *Drive* kontrolün, insanların hayatlarını iyileştirdiği kanıtlanan baş döndürücü farklı yolları gözden geçiriyor.[1] Pink'in literatürü özetlediği gibi, daha fazla kontrol daha iyi notlara, daha iyi spor performansına, daha iyi üretkenliğe ve daha fazla mutluluğa yol açıyor.

Pink'in kitabında bahsedilen böyle bir çalışmada, Cornell'deki araştırmacılar, yarısı çalışanlarına kontrol vermeye odaklanan ve diğer yarısı çalışanlarına kontrol imkânı vermeyen üç yüzün üzerinde küçük işletmeyi izledi. Kontrol merkezli işletmeler, emsallerinin dört katı oranında büyüdü. Kendi araştırmam sırasında bulduğum başka bir çalışmada, zor durumdaki bir okul bölgesindeki ortaokul öğretmenlerine özerklik vermek, öğretmenlerin terfi oranını artırmakla kalmamış, aynı zamanda araştırmacıları şaşırtacak şekilde, öğrencilerin performanslarındaki akımın aşağı yönlü gidişatını *tersine* çevirmiştir.[2]

İşyerinde kontrolün gücünü yakından gözlemlemek istiyorsanız Salt Sonuçlara Dayalı Çalışma Ortamı (veya kısaca ROWE[1]) adı verilen yeni ve radikal bir felsefeyi benimseyen şirketlere bakın. Bir ROWE şirketinde önemli olan tek şey sonuçlarınızdır. Ne zaman işe gidip ne zaman ayrılacağınız, ne zaman tatile çıkacağınız ve e-postayı ne sıklıkta kontrol ettiğiniz önemsizdir. Önemli şeyleri

halletmek için en iyi seçeneği bulmayı çalışana bırakırlar. ROWE destekçilerinin söylemekten hoşlandığı gibi, "Sonuç yoksa iş de yok: Bu kadar basit."

ROWE için çevrimiçi olarak erişebileceğiniz işletme incelemesini okursanız, çalışanların kontrol yönünden serbest bırakıldığı örnekler ardı ardına sıralanmıştır.[3] Örneğin, Best Buy'ın şirket merkezinde, ROWE'yi uygulayan ekipler, çalışanların işten ayrılma oranını yüzde 90 oranında düşürdü. Bir Best Buy çalışanı, "ROWE ortamını seviyorum, kaderimin kontrolünün bende olduğunu hissettiriyor," dedi.

Gap'in genel merkezinde, bir ROWE pilot çalışmasındaki çalışanlar mutluluklarının ve performanslarının arttığını fark etti. Bir yönetici, "Çalışanlarımı hiç bu kadar mutlu görmemiştim," dedi. Redlands, Kaliforniya'daki kâr amacı gütmeyen bir kuruluşta (ROWE'yi benimseyen ilk kâr amacı gütmeyen kuruluş) çalışanların yüzde 80'i kendilerini daha fazla işleriyle meşgul hissettiklerini bildirirken, yüzde 90'dan fazlası bunun hayatlarını daha iyi hâle getirdiğini düşünüyor. Üstelik bunlar pek çok örnekten sadece birkaçı.

Araştırma literatürünü okumak için ne kadar çok zaman harcarsanız konu o kadar netleşir: İnsanlara ne ve nasıl yaptıkları üzerinde daha fazla kontrol vermek onların mutluluğunu, katılımını ve tatmin duygusunu artırır. Öyleyse, hayalinizdeki işlerin zihinsel takvimini gözden geçirdiğinizde kontrol kavramının genellikle çekiciliğinin merkezinde yer almasına şaşmamalı. Örneğin Kural 3 boyunca, sevdikleri bir çalışma hayatı yaratmak için kontrolü ellerinde bulunduran farklı alanlardan insanlarla tanışacaksınız. Bunlar arasında, güneşli günlerin tadını çıkarmak için işini bırakan serbest çalışan bir bilgisayar programcısı, bir şirket kurmak için seçkin oturum hakkı programından iki yıl izin alan bir tıp asistanı ve bağımsız, dünyayı dolaşan bir varoluşu kucaklamak için milyonlarını veren ve mallarını satan ünlü bir girişimci yer alıyor. Bu örneklerin hepsinin harika hayatları var ve öğreneceğiniz gibi, hepsi onları yaratmak için kontrolü ele aldı.

..

Ozetlemek gerekirse, amacınız yaptığınız işi sevmekse ilk adımınız kariyer sermayesi elde etmektir. Bir sonraki adımınız, bu sermayeyle harika işi tanımlayan özelliklere yatırım yapmaktır. Kontrol, bu yatırım için seçebileceğiniz en önemli hedeflerden biridir. Öte yandan, kontrolü elde etmek karmaşık olabilir; bu yüzden Kural 3'ün geri kalanını bu amaca adadım. Önümüzdeki bölümlerde, bu belirsiz özellik hakkında daha fazla bilgi edinme arayışımda benimle olacaksınız.

Dokuzuncu Bölüm

İlk Kontrol Tuzağı

Bu bölümde, karşılığında verecek bir kariyer sermayeniz olmadan çalışma yaşamınızda daha fazla kontrol sağlamanın tehlikeli olduğu konusunda uyarıda bulunan ilk kontrol tuzağını tanıtıyorum.

Jane'in Maceracı Vizyonu

Jane kontrolün önemini anlamıştı. Standart sınavlarında en yüksek yüzde birlik dilime girecek puan alan ve rekabetçi bir üniversiteye giden yetenekli bir öğrenciydi ancak aynı zamanda kolejden sonra geleneksel bir yolu takip edip istikrarlı, iyi maaşlı bir işe girmiş olmaktan da mutsuzdu. Hayatıyla ilgili vizyonu daha egzotikti. Bir zamanlar yardım için ülke çapında bisiklet süren ve bir Ironman triatlonunda[2] yarışan amatör bir atlet olarak, daha maceralı bir gelecek hayal etmişti. Bana gönderdiği yaşam planının bir kopyası dünya okyanuslarını dolaşma ve her kıtada motor gücü olmadan seyahat etme hedefini içeriyor: "Avustralya (tek tekerlekli bisikletle?)... Antarktika (köpek kızağıyla?)." Liste aynı zamanda vahşi doğada bir ay boyunca "alet veya ekipman olmadan" hayatta kalmak ve nasıl ateş üfleyen olunacağını öğrenmek gibi daha uçuk hedefleri de içeriyor.

Bu maceralı hayatı finanse etmek için planı net olmamakla beraber, "bu listedeki arayışları destekleyecek devamlılıkta kazanç sağlayan, az bakım gerektiren bir dizi internet sitesi inşa etmesini" gerektiriyor. Amacı, bu geliri ayda 3.000 dolara çıkarmaktı ve bunun temel giderlerini karşılamaya yeteceğini hesaplamıştı. Sonunda, "sağlık, insan potansiyeli ve iyi yaşanmış bir yaşam vizyonunu

ilerletmek için kâr amacı gütmeyen bir kuruluş geliştirmek" üzere bu deneyimleri kullanmayı planladı.

Jane ilk bakışta size Red Fire Çiftliği'nden Ryan ve Sarah'yı hatırlatabilir. O, hayatı üzerinde kontrol sahibi olmanın daha fazla gelir veya prestij elde etmekten daha önemli olduğunu fark etti. Ryan'ın çiftlik arazisini diplomasına tercih etmesi gibi, bu farkındalık Jane'e güvenli bir kariyer yolundan dışarı çıkma ve bunun yerine daha zorlayıcı bir varoluş sürdürme cesareti verdi ama Ryan ve Sarah'nın aksine Jane'in planları suya düştü. Tanıştıktan kısa bir süre sonra, kontrolü benimsemesinin onu aşırı bir karara götürdüğünü itiraf etti: *Üniversiteyi bırakmak.* Belirli bir yaşam tarzına sahip olmanızın sizi destekleyecek insanları bulacağınız anlamına gelmediğini anlaması uzun sürmedi.

"Mevcut sorun finansal bağımsızlık," dedi. "Üniversiteyi bıraktıktan sonra çeşitli işler kurdum, serbest çalıştım ve blog projeleri başlattım ancak önemli sonuçlara ulaşamadan devam etme motivasyonumu kaybettim." Bu deneylerden birinde, sürekli gelir elde etme imparatorluğunun temeli olmasını umduğu bir blogda, dokuz ayda yalnızca üç gönderi paylaştı.

Jane, gerçek dünyanın acı bir gerçeğini keşfetmişti: İnsanları size para vermeye ikna etmek gerçekten çok zor. "Vizyonumu geliştirmeye devam etmenin ideal olacağına katılıyorum," diye itiraf etti. "Ama yemek yemek için de paraya ihtiyacım var." Adına bir üniversite diploması bile olmadan, bu parayı bulmak zordu. Antarktika'yı boydan boya geçme kararının bir özgeçmişte pek iyi durmadığı ortaya çıkmıştı.

Kontrol, Sermaye Gerektirir

Kontrol baştan çıkarıcıdır. Red Fire Çiftliği'nde keşfettiğim gibi bu özellik, beyaz yakalıların uykularını kaçıran hayallerin işlerinin türünü tanımlar. Jane'i bir öğrenci olarak rahat hayatını terk etmeye ve maceraya atılmaya ikna eden de bu cazibeydi. Öte yandan, bunu yaparken kontrol arayışında birçok kişiyi tehdit eden bir tuzağa düştü:

İLK KONTROL TUZAĞI

Kariyer sermayesi olmadan edinilen kontrol sürdürülebilir değildir.

Kural 2'de, kariyer sermayesinin sevdiğiniz işi yaratmanın temeli olduğu fikrini tanıttım. Önce bu sermayeyi, nadir ve değerli bir şeyde iyi olarak yaratmalısınız, sonra onu harika işlerin harika olmasına yardımcı olan özelliklere yatırın, dedim. Son bölümde, kontrolün yatırım yapabileceğiniz en değerli özelliklerden biri olduğunu savundum. Jane bu argümanın ikinci bölümünü fark etmişti: Kontrol güçlüdür ancak ne yazık ki ilk kısmı atladı; bu güçlü özellik karşılığında sunacak değerli bir şeye ihtiyacınız var. Başka bir deyişle, karşılığında herhangi bir sermaye sunmaksızın kontrolü ele geçirmeye çalıştı ve sonunda gerçek bir özerkliğin gölgesi kaldı. Buna karşılık Red Fire Çiftliği'nden Ryan, tam zamanlı çiftçiliğe dalmadan *önce* on yıl boyunca ilgili kariyer sermayesini inşa ederek bu tuzaktan kurtuldu.

Daha önce Lisa Feuer'in hikâyesini anlattığım Kural 2'de bunun bir örneğini gördüğümüz için bu tuzak tanıdık gelebilir. Hatırlayacağınız gibi, Feuer yoga konusundaki tek eğitimi bir aylık bir sertifika kursu olmasına rağmen pazarlama ve reklamcılık kariyerinden vazgeçerek bir yoga işine başladı. Jane gibi, onu destekleyecek sermaye *olmaksızın* daha fazla kontrolün peşine düştü. Aynı zamanda Jane gibi bu yol da kısa sürede zor bir yöne saptı: Bir yıl içinde Feuer yemek pullarına kalmıştı.

Kontrol örneklerini ne kadar çok incelediysem, aynı hataları yapan insanlarla o kadar çok karşılaştım. Örneğin Jane'in hikâyesi, yayılmaya başlayan yaşam tarzı tasarımı topluluğundan sadece bir örnek. Bu hareket, hayatı başkalarının kurallarına göre yaşamak zorunda olmadığınızı savunuyor. Takipçilerini, yaşam boyunca kendi yollarını tasarlamaya teşvik eder - tercihen heyecan verici ve yaşaması zevkli bir yol. Bu felsefenin örneklerini uygulamada bulmak kolaydır çünkü müritlerinin çoğu kahramanlıkları hakkında blog yazarlar.

Genel olarak bakıldığında, bu felsefede elbette yanlış bir şey yok. "Yaşam tarzı tasarımı" terimini ortaya atan yazar Timothy Ferriss bu

yaşam yaklaşımının ortaya çıkarabileceği iyi şeylerin harika bir örneğidir (Ferriss, maceracı varlığını desteklemek için fazlasıyla yeterli kariyer sermayesine sahiptir). Ancak daha az bilinen yaşam tarzı tasarımcılarının bloglarına göz atmak için zaman harcarsanız aynı tehlike işaretlerini tekrar tekrar fark etmeye başlarsınız: Jane gibi bu aykırıların can sıkıcı derecede büyük bir bölümü, alışılmadık yaşam tarzlarını desteklemek için istikrarlı bir araç inşa etmeleri gereken kısmı atladı. Önemli olanın kontrolü sürdürme cesaretini yaratmanın olduğunu, diğer her şeyin sadece kolayca çözülebilecek bir ayrıntı olduğunu zannediyorlar.

Bulduğum böyle bir blog yazan, örnek vermek gerekirse, yirmi beş yaşında işini bırakmış ve şöyle açıklıyor: "Normal bir geleneksel hayat yaşamaktan, 9-5 adamı olmak için çalışmaktan bıkmıştım ve gerçek tutkularımın peşinden gidecek zamanım yoktu ve çok az param vardı; bu yüzden size ve dünyanın geri kalanına nasıl ortalama bir Joe olduğunu göstermek üzere bir savaşa giriştim. Bu Joe 'hayallerini yaşamaya adanmış bir hayatı desteklemek için sıfırdan bir iş kurabilir.'" Birçok yaşam tarzı tasarımcısında olduğu gibi, atıfta bulunduğu "iş", bir yaşam tarzı tasarımcısı olmakla ilgili bloğuydu. Başka bir deyişle, tek ürünü "normal" bir hayata sahip olmama konusundaki coşkusuydu. Orada gizlenen çok fazla gerçek değer olmadığını belirtmek için bir ekonomist olmaya gerek yok veya terminolojimize göre, tek başına coşku nadir ve değerli değildir ve bu nedenle kariyer sermayesi açısından pek bir değeri yoktur. Bu yaşam tarzı tasarımcısı, değerli bir özelliğe yatırım yapıyordu ancak bu, ödeme yapılacak bir şey değildi.

Beklendiği üzere, bu arkadaşın bloğunda kısa sürede işler kasvetli hâle geldi. Üç ay boyunca haftada birkaç kez blog yazarak alışılmadık bir hayatın nasıl finanse edileceğine dair paylaşımlarda bulunduktan sonra -kendi sitesinden hiç para kazanmasa da- yazılarına bir hayal kırıklığı sızdı. Bir gönderisinde, bariz bir öfkeyle şöyle diyor: "Fark ettiğim şey, *okuyucuların* gelip gitmesi. Kaliteli yazılar yazarak ve harika insanlar bularak zor şartlar altına girdim ama ne yazık ki birçoğunuz gelip gidiyorsunuz. Bu, içinde bir sürü delik olan bir kovayı suyla doldurmaya çalışmak kadar can sıkıcı bir

durum.” Ardından, daha istikrarlı bir izleyici kitlesi oluşturmaya yönelik on maddelik planını detaylandırıyor. Plan, “2. ENERJİYİ harekete geçirin” ve “4. Okuyucularınızı Takdir Edin” ancak liste yine de en önemli adımı hariç tutuyor: Okuyuculara ödeme yapmaya hazır oldukları içeriği vermek. Birkaç hafta sonra, blogdaki gönderiler durdu. Bu bloğu bulduğumda dört ayı aşkın süredir tek bir yeni gönderi yoktu.

Bu hikâye, ilk kontrol tuzağının bir başka açık örneğini sunar: Sermaye olmadan kontrolü benimserseniz muhtemelen Jane, Lisa ya da zavallı, hüsrana uğramış yaşam tarzı tasarımcımız gibi olursunuz. Üstesinden gelebileceğiniz tüm özerkliğin tadını çıkarırsınız ama sonraki yemeğinizi ödeyecek paranız olmaz. Bununla birlikte, bu ilk tuzak, kontrolün neden elde edilmesi zor bir özellik olabileceğine dair hikâyenin sadece yarısı gibi görünüyor. Bir sonraki bölümde detaylandıracağım gibi, gerçek kontrolü elde etmek için gereken sermayeye sahip olduktan sonra bile işler zor olmaya devam ediyor çünkü tam da bu noktada insanlar değerinizi anlamaya başlar ve sizi daha az özerk olacağınız bir yola sokmak için geri itmeye başlar.

Onuncu Bölüm

İkinci Kontrol Tuzağı

Bu bölümde, çalışma hayatınızda daha fazla kontrol elde etmek için yeterli kariyer sermayeniz olduğunda değerinizin artacağı ve işvereninizin daha fazla özerklik kazanmak isteme çabalarınızla savaşacağı konusunda uyarıda bulunan ikinci kontrol tuzağını tanıtacağım.

Lulu Neden Terfileri Reddediyor?

Lulu Young bir yazılım geliştiricisi ve yaptığı işi çok seviyor. Boston'ın yakın bir banliyösü olan Roslindale'da güzelce yenilenmiş bir dublekste yaşıyor. Onunla 2011'de, yağmurlu bir bahar gününde iş ve kontrol hakkında konuşmak için orada buluştuğumda bana arayışımda şimdiye kadar karşılaştığım ayrıntılı otobiyografilerden biri olan hikâyesini anlatmaya bir hayli hevesliydi. Örneğin size, lisedeyken AP kimya testinden 5 puan aldığını ve ilk işine girmesinin Wellesley Hills'teki Bertucci's'te eski bir işverenle şans eseri karşılaşmasını içerdiğini söyleyebilirim. Röportajın hemen ardından notlarıma şunları yazdım: O, *kariyerine* çok fazla *kafa yoran biri*.

Lulu'nun röportajlarımda karşılaştığım en kendinden emin ve hayatından memnun deneklerden biri olduğunu düşününce, bu yoğun düşüncelerin meyvesini verdiği belliydi. Bu memnuniyetin özünde kontrol vardı. Lulu kariyeri boyunca, çalışma hayatında daha fazla özgürlük kazanmak için defalarca savaşmış, bazen işverenleri veya arkadaşları yüzünden şaşkınlığa veya dehşete düştüğü olmuş. Lulu, "İnsanlar bana işlerimi diğer insanların

yaptığı gibi yapmadığımı söylüyor," dedi. "Ben de onlara, 'Ben başka biri değilim,' diyorum."

Birazdan okuyacağınız gibi, bu mücadelelerde başarılı oldu çünkü önceki bölümde anlatılan ilk kontrol tuzağına karşı temkinliydi. Yani daha fazla kontrol için bir talepte bulunmadan önce kendisini destekleyecek yeterli kariyer sermayesine sahip olduğundan emin olmak konusunda her zaman dikkatliydi. Onun hikâyesini anlatmak istememin önemli bir nedeni bu: Kontrolün doğru uygulanmasına dair harika bir örnek sunuyor.

Lulu'nun Wellesley Koleji'nden matematik derecesiyle mezun olduktan sonraki ilk işi, yazılım geliştirme kariyer basamaklarının en alt basamağındaydı: Yazılım test uzmanı için süslü bir terim olan Kalite Kontrol'de çalışıyordu.

Bu işten ilk bahsettiğinde ona "Yani işiniz, örneğin, metni kalın harflerle yazıp işe yaradığından emin olmak mı?" diye sordum. Bana cevap olarak, "Yok yok, bana verdikleri sorumluluğu o kadar abartmayalım!" diyerek şaka yaptı.

Bu, harika bir iş değildi. Aslında bu düzgün bir iş bile değildi. Lulu'nun ilk kontrol tuzağına kolayca düşebileceği nokta burasıydı: Kendinizi sıkıcı bir işe saplanmış bulmak, tam da yenilikçi yolunuzu açmak için mevcut işten uzaklaşmanın cazip hâle geldiği noktadır. Bunun yerine, Lulu daha iyi bir yere gelmek için gereken kariyer sermayesini elde etmeye karar verdi.

Olaylar şöyle gelişti: Lulu şirketin yazılımını çalıştıran UNIX işletim sistemini *hack* 'lemeye başladı. Sonunda, test etme sürecini otomatikleştiren komut dosyaları oluşturmayı kendi kendine öğrendi; böylece şirkete zaman ve para kazandırdı. İnovasyonları dikkat çekti ve birkaç kısa yıl sonra kıdemli kalite kontrol mühendisliğine terfi etti.

Bu noktada, Lulu meşru bir kariyer sermayesi deposu oluşturmuştu; bu yüzden yeni işin ona ne verebileceğini görmeye karar verdi. Kendisine eziyet eden bir dizi mikro-yönetim patronundan biraz özerklik kazanmak amacıyla Tufts'tan yarı zamanlı felsefe diploması alabilmek için haftada otuz saatlik bir program talep etti. "Daha az süre isterdim ama yine de tam olarak

yararlanabileceğiniz minimum süre otuzdu," diye açıklıyor. Lulu işinin ilk yılında bunu denemiş olsaydı, patronları gülerdi ve muhtemelen ona "haftada sıfır saatlik bir program" teklif ederdi ancak o dönemde kıdemli bir mühendis olup onların liderliğini yapmaya başlayan Lulu otomasyon çabalarını test ederken tam anlamıyla hayır diyemediler.

Derecesini aldıktan sonra Lulu şirketten ayrıldı ve kalite kontrol konusundaki otomasyon becerilerini büyük bir firma tarafından henüz satın alınan yakınındaki bir *start-up'a* getirdi. "Üç bilgisayar ekranı olan geniş bir ofisim vardı," diye hatırlıyor. "Büro müdürü her hafta şeker siparişimizi almaya gelirdi. Ona hangi şekeri istediğini söylerdin ve masanda belirirdi. Çok eğlenceliydi."

Birkaç yıl sonra *start-up'ın* ana şirketi Boston bölgesindeki ofisini kapatmaya karar verdi; bu yüzden yeni bir ev satın alan Lulu farklı bir şey yapmanın zamanının geldiğine karar verdi. İş piyasasına yeniden girdiğinde büyük bir şirket için kalite kontrol grubunu yönetmek üzerine bir teklif de dahil olmak üzere çeşitli teklifler aldı. Bu, Lulu için büyük bir terfi olurdu: daha fazla para, güç ve prestij; hızlıca bir yönetici başkan yardımcısı olma yolunda bir sonraki adım.

Lulu teklifi geri çevirdi. Bunun yerine, eski bir kolej arkadaşının erkek arkadaşı tarafından kurulan ve böylesine kanıtlanmış becerilere sahip birini edinme şansını yakalayan yedi kişilik bir *start-up*'la çalışma teklifini kabul etti. "Ne yaptıklarını gerçekten anlamadım ve henüz her şeyi anladıklarından da emin değilim," dedi ancak Lulu'ya çekici gelen şey tam olarak buydu: Ayrıntılı bir planın henüz uygulanmadığı yepyeni bir şeyle uğraşmak ilginç görünüyordu - ne ve nasıl yaptığı konusunda çok fazla söz sahibi olacağı bir arayıştı bu.

Bu şirket 2001 yılında satın alındığında Lulu baş yazılım geliştiricisiydi. Bu kariyer sermayesi göz önünde bulundurulduğunda yeni sahibinin düzenlemelerine -örneğin, bir kıyafet kuralına ve ayrıca tüm çalışanların saat dokuz ile beş arasında çalışması konusunda ısrar etmesine- itiraz etmeye başladığında üç aylık izin talep edebildi (ve alabildi). Yeni

patronlarına, “Bu süre zarfında benimle iletişime geçmenin bir yolu olmayacak,” demişti. İzin, aynı zamanda ekibini onsuz çalışmak üzere eğitmek için bir bahaneydi. İzni sona erdikten kısa bir süre sonra Lulu ayrıldı ve daha da fazla kontrol sağlamak amacıyla serbest çalışan bir yazılım geliştiricisi oldu. Bu noktada becerileri o kadar değerliydi ki müşteri bulmak sorun değildi. Daha da önemlisi, bir girişimci olarak çalışmak, işini nasıl yaptığı konusunda ona aşırı esneklik kazandırdı. Kaçmak istediği zamanlarda üç ya da dört hafta boyunca seyahat ederdi. “Cuma günü hava güzel olsaydı,” dedi bana, “sadece bir günlüğüne uçmak için izin alırdım.” (Pilot lisansını bu zamanlarda almıştı.) İşe başlama ve günü bitirme işi kendisine kalmıştı. “O günlerin çoğunda bir yeğenimi alıp eğlenirdim. Çocuk müzesine ve hayvanat bahçesine muhtemelen şehirdeki herkesten daha fazla gittim,” diye hatırlıyor. “Bir girişimciyim diye işim beni bunları yapmaktan alıkoyamadı.”

Lulu’yla hafta içi öğleden sonra erkenden görüştüm ve zamanlama hiç önemli görünmüyordu. Geldikten hemen sonra, “Bir dakika, kimsenin beni rahatsız etmemesi için Skype’ın kapalı olduğundan emin olayım,” dedi. Bir hisse senedi sahibi, Porsche sürücüsü, ülser hastası bir başkan yardımcısı olarak geleneksel bir kariyer yolunu izlemiş olsaydı, öğleden sonra bir röportaj yapmak için izin almak, kolay verebileceği türden bir karar olmazdım ama yine de hisse sahibi, Porsche kullanan, ülser hastası başkan yardımcıları muhtemelen hayatlarından Lulu’dan biraz daha az keyif alıyorlardır.

Kontrol, Direnç Üretir

Lulu’nun hikâyesi daha önce de bahsettiğim üzere, kontrolün doğru uygulandığının bir örneğidir. Red Fire Çiftliği’nden Ryan ve Sarah gibi, sağlam bir kariyeri var çünkü ne ve nasıl yaptığı üzerinde kontrol sahibi oldu. Ayrıca Ryan ve Sarah gibi, Jane gibilerin başarısız olduğu özerkliği elde etme çabasında başarılı olur çünkü gereken kariyer sermayesine sahip olduğundan her zaman emindir.

Ancak bu hikâyede gizli bir tehlike var. Lulu'nun kariyeri tatmin edici bir şekilde kendisi tarafından yönlendiriliyor olsa da bu özgürlüğü elde etme yolu çatışmak oldu. Neredeyse kariyer sermayesini daha fazla kontrolü ele almak üzere kullandığı her seferinde dirençle de karşılaştı. Örneğin, ilk işinde otuz saatlik bir programa katılmayı elde etmek için sermayesini kullandığında işvereni hayır diyemedi (onlara çok fazla para tasarruf ettiriyordu) ama bundan hoşlanmadılar. Lulu'nun böyle bir talepte bulunması sinir bozucuydu. Benzer şekilde, yedi kişilik bir *start-up*'ta belirsiz bir pozisyon almak için büyük bir iş teklifini geri çevirdiğinde hayatındaki insanlar bunu anlamadı.

"Daha yeni bir ev satın almıştın," diye hatırlattım ona. "Bilinmeyen küçük bir şirketle çalışmak için çok önemli bir işi reddetmek, bu büyük bir şey."

"İnsanlar deli olduğumu düşündü," diye onayladı. Satın alındıktan sonra bu *start-up*'tan ayrılmak da benzer şekilde zordu. Lulu ayrıntılara girmekte tereddüt etse de alt metinde, bu şirketteki değerinin çok yüksek olduğu belliydi; yeni sahipleri onu gemide tutmak için ellerinden gelen her taktiği denemişti. Ve son olarak, serbest çalışmaya geçme girişimi de zorluklarıyla beraber geldi. İlk müşterisi, projede çalışması için onu tam zamanlı olarak işe almak istedi ancak o reddetti. "Gerçekten bir girişimciyi istemediler," diye hatırlıyor, "ama bu tür bir işi yapabilecek başka kimseleri yoktu; bu yüzden sonunda kabul etmekten başka seçenekleri yoktu."

Kariyerlerinde kontrolü başarıyla uygulayan insanlarla her karşılaştığımda işverenlerinden, arkadaşlarından ve ailelerinden gelen buna benzer direniş hikâyeleri duydum. Başka bir örnek, tartışmasız en rekabetçi tıp uzmanlığı olan, iyi bilinen bir kombine plastik cerrahi programında asistan olan Lewis diyeceğim biri. Asistanlığının üç yılında, hastane bürokrasisi altında ezilmeye başlamıştı. Onunla kahve içmek için tanıştığımda bana modern bir doktor olarak hayatın hayal kırıklıklarının canlı bir örneğini anlattı.

"Bir keresinde kalbinden bıçaklandığı için göğsü kesilen hastayı acil servise aldım," dedi. "O ameliyathaneye getirilirken sedyede ellerimle kalbine masaj yapıyorum. Ameliyathaneye gidiyoruz ve

belli ki bu adamın kalbinde bir delik olduğu için kan nakline ihtiyacı var.

"Kan nerede?" diye sordum.

"Size kan veremeyiz," diye yanıtladı teknisyen. "İçeri girerken kaydolmayı atladın." "Düşün, kapıdan girdiğimizde kelimenin tam anlamıyla bu adamın kalbi elimdeydi ve, *benimle dalga geçiyor olmalısın*, diye düşündüm."

O hasta ameliyathanede öldü. Kendisine kan nakli yapılsa bile muhtemelen yine de ölecekti ama mesele şu ki Lewis'i kemiren tam da bu tür bir özerklik-yıkıcı deneyimdi. Hayatında daha fazla kontrole ihtiyaç duyduğu için beklenmedik bir şey yaptı: Çevrimiçi tıp eğitimi araçları geliştiren bir şirket kurmak için uzmanlık programına iki yıl ara verdi.

Lewis'e neden bir şirket kurmak istediğini sorduğunuzda ilgi çekici bir tablo çiziyor. "Benim alanımda mücadele eden pek çok insan çok fazla fikre sahiptir ancak onları gerçeğe nasıl dönüştüreceklerini bilemezler." Lewis hem doktor olacaktı hem de onun günlük gözetimine ihtiyaç duymadan çalışmaya devam edecek olan bu şirketin kurucu ortağı. İlgi alanı olan tıp eğitimiyle ilgili fikirler ortaya attığında bunları gerçeğe dönüştürülmesi için şirketteki ekibe teslim edebilirdi.

Bir örnek istediğimde bana, "Bilimsel hazırlık öğrencilerinin yeni kavramları öğrenmesine yardımcı olabilecek bir oyun fikrim olduğunu varsayalım," dedi. "Şirketteki ekibime dönüp, 'Git bunu gerçekleştir,' diyebilirdim." Lewis'e göre "gerçekten işe yarayan bir şey yaratmak"ta büyük bir tatmin duygusu vardır ve bu şirket ona bu fırsatı sağlayacaktır.

Ancak Lulu'da olduğu gibi, Lewis bu şirketi kurmak için kaynakları başarılı bir şekilde toplayabilecek yeterli tıbbi uzmanlığa sahip olduğunda işvereni için onu bırakmak istemeyecek kadar değerli hâle gelmişti. Kombine plastik cerrahi programının on yıllık tarihinde, ihtisasının ortasında izin isteyen ilk kişiydi. "Bana, 'Bunu neden yaparsın ki?' diye soruyorlardı," diye hatırlıyor. Bu kolay bir geçiş olmamıştı. Bununla birlikte, Lewis ile tanıştığımda iki yıllık tatili neredeyse sona ermek üzereydi. Bu süre zarfında o, ihtisasını

bitirmek için geri dönerken şirketi de popüler bir amiral gemisi ürünü (tıp öğrencilerinin yönetim kurulu sınavlarına hazırlanmalarına yardımcı olan bir araç) ve her şeyin yolunda gitmesini sağlayacak tam zamanlı bir personel ile iyi finanse edilen bir kuruluş olmaya doğru ilerlemişti. Lewis farklı bir şeyin peşinden gitme kararından açıkça mutluydu ama bu kolay olmamıştı.

Bu, kontrolün ironik yönüdür. Çalışma hayatında ne yaptığın kimsenin umurunda değilse muhtemelen ilginç bir şey yapmak için yeterli kariyer sermayen de yok demektir fakat Lulu ve Lewis'in keşfettiği gibi, bir kez bu sermayeye sahip olduğunuzda işvereninizin çabalarınıza direnmesine yetecek kadar değerli hâle geldiniz demektir. İkinci kontrol tuzağı olarak düşündüğüm şey buydu:

İkinci Kontrol Tuzağı

Çalışma hayatınız üzerinde anlamlı bir kontrole sahip olmak için yeterli kariyer sermayesini edindiğiniz nokta, tam olarak mevcut işvereniniz için değişiklik yapmanızı engellemeye çalışacak kadar değerli hâle geldiğiniz noktadır.

Düşününce, bu ikinci tuzak mantıklı geliyor. Çalışma yaşamınızda daha fazla kontrol sahibi olmak size fayda sağlayan fakat muhtemelen işvereninize doğrudan bir faydası olmayan bir şeydir. Örneğin, haftada otuz saatlik bir programa geçmek, Lulu'nun ona giderek daha boğucu hissettiren bir çalışma ortamından kurtulmasını sağladı ancak işvereninin bakış açısına göre, bu sadece üretkenlik kaybıydı. Diğer bir deyişle, çoğu işte, işvereninizin daha fazla kontrol sağlamaya yönelik hamlelerinize direnmesini beklemelisiniz; daha fazla kontrol yerine daha fazla para ve prestij elde ederek kariyer sermayenizi şirketlerindeki kariyerinize yeniden yatırmanız için sizi ikna etmeye çalışmak için her türlü teşviğe sahiptirler ve bu, direnilmesi zor bir argüman olabilir.

Cesaret Yeniden Gözden Geçiriliyor

Kural 2'ye dönersek, "cesaret kültürü"nü önemsemiyordum. Bu, sizinle hayalinizdeki iş arasında duran tek şeyin, beklenen yola doğru adım atma cesaretini oluşturmak olduğu fikrini destekleyen, sayıları giderek artan yazarlar ve çevrimiçi yorumcular için benim kullandığım bir terim. Lisa Feuer'in talihsiz bir yoga girişimini peşinden gitmek için kurumsal işini bırakmasına neden olanın bu cesaret kültürü olduğunu savundum. Bu kültür aynı zamanda yaşam tarzı tasarımı topluluğunun daha az başarılı üyelerini harekete geçirmede büyük bir rol oynar.

İkinci kontrol tuzağının ışığında, bu küçümseyici tavrımı yumuşatmam gerekiyor. Cesaret, sevdiğiniz işi yaratmakla alakasız *değildir*. Gördük ki Lulu ve Lewis bu tuzağın yarattığı dirençle başa çıkabilmek için epeyce cesarete ihtiyaç duyuyorlardı. Görünüşe göre, kilit nokta kariyer kararlarınızda cesur olmanın doğru zamanının ne zaman olduğunu bilmek. Bu zamanlamayı doğru ayarlarsanız fantastik bir çalışma hayatı sizi bekliyor demektir fakat erken bir özerklik talebiyle ilk kontrol tuzağına düşerek yanlış anlarsanız felaket pusuda sizi bekliyor demektir; bu nedenle cesaret kültürünün hatası, cesaretin iyi olduğuna dair verdiği temel mesajda değil, bu cesareti yararlı bir şekilde kullanmanın içerdiği karmaşıklığı ciddi biçimde hafife almasındadır.

Örneğin, kariyerinizde daha fazla kontrol kazanmak üzere bir fikir bulduğunuzu hayal edin. Daha önce bahsettiğim gibi bu, dikkate değer bir fikirdir çünkü kontrol çalışma hayatınızı dönüştürmede o kadar güçlüdür ki buna hayalindeki işi bulma iksiri diyorum. Bunun yanı sıra, bu fikir üzerine çalıştıkça hayatınızdaki insanların direnç göstermeye başladığını da hayal edin. Yapılacak doğru şey nedir? İki kontrol tuzağı, bunu yanıtlaması zor bir soru haline getiriyor.

Daha fazla kontrol için bu fikri destekleyecek yeterli kariyer sermayeniz olmayabilir. Yani ilk kontrol tuzağına düşmek üzeresiniz. Bu durumda, karşılaştığınız direnişe kulak vermeli ve fikri rafa kaldırmalısınız. Buna ek olarak, aynı zamanda bol miktarda kariyer sermayeniz olabilir ve bu direnç tam olarak siz çok

değerli olduğunuz için yaratılıyor da olabilir. Ikinci kontrol tuzağına düştünüz demektir. Bu durumda direnişi görmezden gelmeli ve fikrin peşinden gitmelisiniz. Bu, elbette kontrolle ilgili bir sorundur: Her iki senaryo da aynı hissi verir ancak her birinde doğru yanıt farklıdır.

Arayışımın bu noktasında, bunun ciddi bir ikilem olduğunu, hatta belki de sevdiğimiz iş arayışımızda önümüze çıkan en zorlu engellerden biri olduğunu anlayacak kadar hem doğru hem de yanlış giden yeterince kontrol hikâyesiyle karşılaştım. Cesaret kültürünün neşeli sloganları, bu zorlu bölgede bize rehberlik edemeyecek kadar üstünkörü hazırlanmıştır. Tam olarak hangi çeşit kontrol tuzağıyla karşı karşıya olduğunuzu netleştirebilecek daha incelikli bir buluşsal yönteme ihtiyacımız var. Daha sonra öğreneceğiniz gibi sonunda bu çözümü, kendi kurallarına göre yaşamayı bir sanat formuna yükseltmiş, geleneklere karşı çıkan bir girişimcinin alışkanlıklarında buldum.

On Birinci Bölüm

Kontrol Tuzaklarından Kaçınmak

Burada, insanların size ödeme yapmaya istekli olduğuna dair kanıtınız varsa daha fazla kontrol talebinde bulunmanız gerektiğini söyleyen finansal uygulanabilirlik yasasını açıklıyorum.

Kontrol Manyağı Derek Sivers

2010'da yaratıcılık ve liderlik üzerine yaptığı TED konuşmasında, Derek Sivers bir kalabalığın bir açık hava konserindeki video klibini izletiyor. Gömleği olmayan genç bir adam kendi kendine dans etmeye başlıyor. Yakınlarda oturan seyirciler merakla bakıyorlar.

Derek, "Bir liderin tek başına durup gülünç görünme cesaretine ihtiyacı vardır," diyor. Ancak kısa süre sonra ikinci bir genç ilkine katılır ve dans etmeye başlar.

"Şimdi çok önemli bir rolü olan ilk takipçi geliyor... İlk takipçi, yalnızca bir deliyi lidere dönüştürür." Video devam ederken birkaç dansçı daha gruba katılır. Sonra birkaç tane daha. İki dakika içinde, dansçılar bir kalabalığa dönüşüyor.

"Ve bayanlar baylar, bir akım işte böyle yapılır."[1]

TED seyircisi Derek'i ayakta alkışlar. Eğiliyor, sonra sahnede biraz dans ediyor.

Hiç kimse Derek Sivers'ı konformist olmakla suçlayamaz. Kariyeri boyunca defalarca ilk dansçı rolünü oynadı. O, hamlesine ne ve nasıl yaptığı üzerindeki kontrolünü en üst düzeye çıkarmak üzere tasarlanmış riskli bir hareketle başlar. Bunu yaparak, tek başına dans eden "yalnız bir deli" gibi görünme riskiyle karşı karşıyadır. Bununla birlikte, Derek'in kariyeri boyunca her zaman

kararını onaylayan ikinci bir dansçı olmuştur ve sonunda, akımı başarılı olarak tanımlayacak bir kalabalık peşinden gelmiştir.

İlk riskli hamlesi 1992'de Warner Bros.'taki iyi bir işi tam zamanlı müzik yapmak için bıraktığında gerçekleşti. Gitar çaldı ve Japon müzisyen ve yapımcı Ryuichi Sakamoto'yla turneye çıktı ve bu konuda her bakımdan oldukça iyiydi. Bir sonraki büyük hamlesi 1997'de bağımsız sanatçıların CD'lerini çevrimiçi satmalarına yardım eden bir şirket olan CD Baby'yi kurduğunda oldu. iTunes'tan önceki bir çağda, bu şirket bağımsız müzisyenler için çok önemli bir ihtiyacı karşıladı ve şirket büyüdü. Şirketi 2008'de 22 milyon dolara Disc Makers'a sattı.

Kariyerinin bu noktasında geleneksel görüş, Derek'in San Francisco dışında büyük bir eve taşınması ve bir melek yatırımcısı olması gerektiğini söylüyordu ama Derek asla geleneksel bilgelikle ilgilenmedi. Bunun yerine, satıştan elde edilen tüm geliri, müzik eğitimini desteklemek için bir hayır kurumuna yatırdı ve yasaların izin verdiği mümkün olan en küçük miktarda faizle geçindi. Daha sonra eşyalarını sattı ve yaşayacak ilginç bir yer aramak için dünyayı dolaşmaya başladı. Onunla konuştuğumda Singapur'daydı. "Ülkenin bu kadar az yerçekimine sahip olmasını seviyorum. Sizi burada tutmaya çalışmıyor, burası keşfedebileceğiniz bir üs," dedi. Ona neden yurtdışında yaşadığını sorduğumda, "Hayatımda bir kurala uyuyorum. Korkutucu bir şey varsa, yap. Amerika'nın her yerinde yaşadım ve benim için ülke dışında yaşamak korkunç bir şeydi."

Okumak, Mandarin öğrenmek ve dünyayı dolaşmak için zaman ayırdıktan sonra Derek yakın zamanda gözünü yeni bir şirkete çevirdi: MuckWork. Bu hizmet, müzisyenlerin sıkıcı işleri dışarıdan temin etmelerine ve böylece önemli olan yaratıcı şeylere daha fazla zaman ayırmalarına olanak tanıyordu. Bu fikrin kulağa eğlenceli geldiğini düşündüğü için bu şirketi kurdu.

Derek'te bana ilginç gelen şey şu: Kontrolü seviyor. Tüm kariyeri, genellikle direnişe karşı çıkıp ne ve nasıl yaptığı üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmak için büyük hamleler yapmakla geçti. Sadece kontrolü sevmekle de kalmıyor, aynı zamanda onu elde

etmede fevkalade başarılı; bu yüzden onunla Singapur'dayken telefonla görüştüm: Bu başarıya *nasıl* ulaştığını öğrenmek istedim. Daha ayrıntılı olarak, hangi projelerin izleneceğine ve hangilerinin bırakılacağına karar vermek için hangi kriterleri kullandığını sordum. Esasında, son iki bölümde açıklanan kontrol tuzaklarında yolunu bulmasını sağlayan haritasını istedim.

Neyse ki soruma basit ama şaşırtıcı derecede etkili bir cevabı vardı.

Finansal Uygulanabilirlik Yasası

Neyin peşinde olduğumu açıkladığımda Derek hemen anladı.

"Yirmi yıl boyunca başarılı bir kariyere sahip avukatın birdenbire, 'Masajları seviyorum, masöz olacağım,' demesini engelleyen zihinsel algoritmayı mı kastediyorsunuz?" diye sordu.

"Aynen öyle," diye cevapladım.

Derek bir an düşündü.

"Parayla ilgili diğer yaşam kurallarımı geçersiz kılan bir prensibim var," dedi. **"İnsanların ödeme yapmak isteyeceği bir şey yapın."**

Derek, bunu açıklarken para sahibi olmanın para peşinde koşmaktan farklı olduğunu açıkça belirtti. Unutmayın, o, şirketi satın alındıktan sonra 22 milyon dolarını bağışlayıp mallarını satan biri. Bunun yerine, açıkladığı gibi: "Para, değerin tarafsız bir göstergesidir. Para kazanmayı hedefleyerek değerli olmayı hedefliyorsunuz."

Hobilerin bu kuraldan açıkça muaf olduğunun da altını çizdi. "Örneğin, eğlenceli olduğunu düşündüğüm için tüplü dalış yapmayı öğrenmek istersem ve insanlar bunu yapmam için bana para vermeyecekse umurumda değil, yine de yaparım," dedi. Ancak temel kariyerinizi etkileyen kararlar söz konusu olduğunda para etkili bir değer belirleyici olmaya devam ediyor. "Bir fikir için kaynak bulmakta zorlanıyorsanız veya fikrinizi ilgisiz işlerle destekleyeceğinizi düşünüyorsanız o zaman, o fikir üzerine yeniden düşünmeniz gerekir."

.

Ilk karşılaşmada, Derek'in yaratıcı arayışlar etrafında dönen kariyeri, para kadar yavan ve bayağı meselelerden kopuk görünebilir ancak yolunu bu zihinsel algoritmanın perspektifinden yeniden anlattığında aniden daha anlamlı hâle geldi.

Örneğin, ilk büyük hamlesi 1992'de profesyonel bir müzisyen olmaktı. Derek'in bana açıkladığı gibi, işe geceleri ve hafta sonları müzikle uğraşarak başladı. "Müziğimden daha fazla para kazanana kadar günlük işimi bırakmadım."

İkinci büyük hamlesi CD Baby'yi başlatmaktı. Yine, kârlı bir müşteri tabanı oluşturana kadar dikkatini tam zamanlı olarak bu arayışa çevirmedi. "İnsanlar bana işimi nasıl finanse ettiğimi soruyor," dedi. "Onlara önce bir CD sattığımı ve bunun da bana iki CD satmaya yetecek kadar kaynak sağladığını anlatıyorum." Bu şekilde işlerini büyüttü.

Geriye dönüp baktığımızda Derek'in kontrol arzusu büyük ve uyumsuz olmaya devam etse de yalnızca insanların para ödeyeceği şeyleri yapmaya yönelik zihinsel algoritması göz önüne alındığında şimdi çok daha az riskli görünüyorlar. Bu fikir, ona kendi resmi ismini vermeme yetecek kadar güçlü:

FİNANSAL UYGULANABİLİRLİK YASASI

> *İş hayatınıza daha fazla kontrol getirecek çekici bir uğraşı takip edip etmemeye karar verirken insanların bunun için para ödemeye istekli olup olmadıklarına dair kanıt arayın. Bu kanıtı bulursanız, ilerleyin. Değilse, başka bir şeye geçin.*

Bu yasa üzerinde düşünmeye başladığımda bunun, kariyerlerinde daha fazla kontrol sahibi olmayı başarıyla elde eden insan örneklerine tekrar tekrar uygun düştüğünü gördüm. Bunu anlamak için, "ödeme yapmaya istekli" tanımının değiştiğine dikkat edin. Bazı durumlarda bu ifade kelimenin tam anlamıyla bir ürün veya hizmet için size para ödeyen müşteriler anlamına gelir fakat bu aynı zamanda bir kredi için onay almak, dışarıdan bir yatırım almak veya daha yaygın olarak bir işvereni sizi işe almaya ya da maaş

çekleri yazmaya devam etmeye ikna etmek anlamına da gelebilir. Bu esnek "ödeme" tanımını kabul ettiğinizde bu yasa her yerde görünür olmaya başlar.

Örneğin, Red Fire Çiftliği'nden Ryan Voiland'ı düşünün. Birçok iyi eğitimli şehir sakini kentsel kaostan bıkmış, bir miktar tarım arazisi satın alıyor ve elleriyle çalışarak geçimini sağlamaya çalışıyor. Çoğu başarısız oluyor. Ryan'ı farklı kılan şey, denemeden önce insanların ona çiftçilik yapması için ödeme yapmaya istekli olmasını sağlamasıydı. Daha ayrıntılı olarak, zengin bir eski bankacı olmadığından ilk mülkünü satın almak için Massachusetts Çiftlik Hizmetleri Ajansı'ndan bir kredi gerekiyordu ve bu ajans kolayca kredi vermiyor. Onları çiftliğinizden gerçekten para kazanacağınıza ikna eden ayrıntılı bir iş planı sunmalısınız. On yıllık tecrübesiyle Ryan bu iddiayı ortaya atabildi.

Lulu, bu yasanın uygulamadaki bir başka güzel örneğini sunuyor. Burada, "ödeme yapmaya istekli" tanımı maaş çekiyle ilgiliydi. Daha fazla özerkliğe yönelik hamlelerini, birinin onu işe alıp almayacağına veya o bunları yaparken ona ödeme yapmaya devam edip etmeyeceğine göre değerlendirdi. Örneğin, ilk büyük hamlesi, haftada otuz saatlik bir programa geçmek oldu. İşvereni evet dediği için bu değişikliği destekleyecek yeterli sermayesi olduğunu biliyordu. Daha sonraki işlerde, üç aylık bir izin için pazarlık yaptığında veya açık bir programla serbest çalışmakta ısrar ettiğinde, bunlar aynı zamanda işverenlerinin onları kabul etmesiyle doğrulanan daha fazla kontrol talepleriydi. Daha az kariyer sermayesine sahip olsaydı ona veda etmekte sorun yaşamazlardı.

Diğer taraftan, kariyerlerine daha fazla kontrol eklemede *başarısız* olan insanların hikâyelerine baktığınızda, genellikle bu yasanın göz ardı edildiğini görürsünüz. Jane'i daha önceki Kural 3'ten hatırlayın: Bir tür çevrimiçi işin maceracı bir yaşam tarzını destekleyeceğine dair belirsiz bir fikre kapılarak üniversiteyi bıraktı. Derek Sivers'la tanışmış olsaydı, internetten para kazanabileceğine dair gerçek bir kanıt bulana kadar bu hamleyi erteleyecekti. Bu durumda basit bir deney, internet sitelerinin sağladığı pasif gelirin bir gerçeklikten ziyade bir efsane olduğunu ortaya çıkaracağı ve böylece Jane'in

eğitimini aceleyle terk etmesini engelleyeceği için, yasa amacına hizmet etmiş olurdu. Bu, Jane'in sıkıcı bir iş hayatına çekilmek zorunda kalacağı anlamına gelmez. Aksine, yasa maceracı yaşam vizyonundaki varyasyonları keşfetmeye devam etmesini sağlayan yapısını, gerçekten sonuç verecek birini bulana kadar sağlayabilirdi.

KURAL 3'ÜN ÖZETİ

Kural 1 ve 2, insanların yaptıkları işleri nasıl sevdiklerine dair yeni düşüncemin temelini attı. Kural 1, önce gerçek mesleğinizi ve ardından buna uygun bir iş bulmanız gerektiğini söyleyen tutku hipotezini reddetti. Kural 2 bu fikrin yerine, harika işi tanımlayan özelliklerin nadir ve değerli olduğunu ve bunları çalışma hayatınızda istiyorsanız karşılığında sunabileceğiniz nadir ve değerli beceriler geliştirmeniz gerektiğini savunan kariyer sermayesi teorisini getirdi. Bu becerilere "kariyer sermayesi" diyorum ve Kural 2'de bu becerilerin nasıl edinileceğinin ayrıntılarına daldım.

Sıradaki bariz soru, bu sermayeye sahip olduğunuzda nasıl yatırım yapacağınızdır. Kural 3, bu soruya bir yanıt araştırırken ne iş yaptığınız ve bunu nasıl yaptığınız üzerinde kontrol sahibi olmanın inanılmaz derecede önemli olduğunu öne sürdü. Bu özellik, yaptıklarını seven insanların yaşamlarında o kadar sık görülür ki buna hayalindeki işi bulma iksiri adını verdim.

Bununla birlikte, sermayenizi kontrol elde etmek üzere yatırım yapmak için kullanmak zor görünüyor. İnsanları bu özelliğin peşinde koşarken genellikle yakalayan iki tuzak vardır. İlk kontrol tuzağı, elde edecekleri kontrolü desteklemek için yeterli sermaye olmadan daha fazla kontrol kazanmaya çalışmanın tehlikeli olduğunu belirtiyor.

İkinci kontrol tuzağı, daha fazla kontrol talep edecek sermayeye sahip olduğunuzda işiniz hâlâ bitmiş değildir. Bu sermaye, sizi işvereninizi için yeterince değerli kılıyor ki şimdi muhtemelen daha geleneksel bir yolda tutmak için savaşacaktır. Daha fazla kontrol kazanmanın sizin için iyi olduğunu ancak kâr etmeleri için olmadığını fark ediyorlar.

Kontrol tuzakları sizi zor durumda bırakır. Diyelim ki kariyeriniz üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmak için bir fikriniz var ve dirençle karşılaşıyorsunuz. Bu direncin yararlı olup olmadığını (örneğin, ilk kontrol tuzağından kaçınmanıza yardımcı olup olmadığını) veya göz ardı edilecek bir şeyin (örneğin, ikinci kontrol tuzağının bir sonucu olup olmadığını) nasıl anlayabilirsiniz?

Bu kontrol bilmecesinde yolumu bulmaya yardımcı olması için Derek Sivers'a döndüm. Derek kontrolü ele almaya adanmış bir hayat yaşamış, başarılı bir girişimcidir. Ona, potansiyel kontrol artırıcı arayışları gözden geçirmesi için tavsiyesini sordum ve o basit bir kuralla yanıt verdi: "İnsanların bedelini ödemeye razı oldukları şeyi yap." Bu, para kazanmakla ilgili değildir (örneğin, Derek'in, ilk şirketini satarak kazandığı milyonları hayır kurumlarına verdiğini düşünürsek kendisi paraya kayıtsızdır). Bunun yerine konu, parayı "tarafsız bir değer göstergesi" olarak kullanmakla ilgilidir. Bu da bir arayışta başarılı olmak için yeterli kariyer sermayesine sahip olup olmadığınızı belirlemenin bir yoludur. Buna finansal uygulanabilirlik yasası adını verdim ve kariyerinizin kontrolünü ele almanız için kritik bir araç olduğu sonucuna vardım. İster bir girişimcilik işi isterse kurulu bir şirkette yeni bir rol üzerinde kafa yoruyor olun, bu yasa geçerliliğini korur. İnsanlar size ödeme yapmaya istekli olmadıkça fikrinizin peşinden gitmek için hazır değilsiniz demektir.

KURAL 4

Küçük Düşün,
Büyük Oyna
(Ya da, Misyonun Önemi)

On İkinci Bölüm

Pardis Sabeti'nin Anlamlı Hayatı

Burada, çalışma hayatınız için birleştirici bir misyonun büyük bir tatmin kaynağı olabileceğini savunuyorum.

Mutlu Profesör

Harvard'ın son teknoloji ürünü Kuzeybatı Bilim Binası, Cambridge, Massachusetts'teki Oxford Caddesi'nde, üniversitenin ünlü merkez bahçesini dolduran turistlerden on dakikalık yürüme mesafesinde bulunur. Harvard'ın efsanevi araştırma motorunun yeni kalbini oluşturan devasa tuğla ve cam laboratuvarlar bu kompleksin bir parçasıdır. İçeride, Kuzeybatı kısmı Hollywood görünümlü bir bilim laboratuvarına benziyor. Her katın çevresini tanımlayan koridorlar cilalı betondan ve loş bir şekilde aydınlatılmış.

Koridorların içinde, binanın merkezinde, yüksek lisans öğrencilerinin pencereli çelik kapılardan görülebilen akı-taçları hareket ettirdikleri ıslak laboratuvarlar var. Koridorun diğer tarafında, profesörlerin tabandan tavana cam bölmelerle sınırlanan ofisleri bulunuyor. Güneşli bir haziran günü öğleden sonra beni Kuzeybatı'ya çeken de bu ofislerden biriydi; sevdiğiniz işi bulma arayışında zor ama güçlü stratejilerden birinde ustalaşmış otuz beş yaşındaki evrimsel biyoloji profesörü Pardis Sabeti'nin ofisi.

Pardis'le vakit geçirirseniz fark edeceğiniz ilk şeylerden biri, hayatından keyif almasıdır. Biyoloji, iddialı herhangi bir akademik

alan gibi zorludur; bu nedenle genç profesörleri mazoşist bir işkoliklik damgasını benimseyen huysuzlara dönüştürmekle ünlüdür; burada gevşeme bir başarısızlık işaretidir ve akranların başarıları trajedi haline gelir. Bu, kasvetli bir varoluş olabilir. Pardis kendi adına, bu kaderden kurtuldu.

Örneğin, ziyaretime beş dakika kala, Pardis'in kendi adını taşıyan Sabeti Laboratuvarı'nda istihdam ettiği on kişiden biri olan genç bir yüksek lisans öğrencisi, kafasını ofise sokuyor.

Kendini ciddiye alan laboratuvar ekibini kastederek, "Voleybol antrenmanına gidiyoruz," diyor. Görüşmemiz biter bitmez onlara katılmaya söz veriyor.

Voleybol, Pardis'in tek hobisi değildi. Ofisinin bir köşesinde, dekorasyondan daha fazlası olan bir akustik gitarı var: Pardis, Boston müzik çevrelerinde iyi bilinen Thousand Days adlı bir grupta çalıyor. 2008'de PBS, grubu Nova'ya özel bir program olan *Researchers Who Rock*'ta öne çıkardı.

Pardis'in bu etkinliklere yönelik enerjisi, işine duyduğu coşkunun bir yan etkisiydi. Araştırmalarının büyük kısmı Afrika'ya odaklanıyor ve Senegal, Sierra Leone ve en önemlisi Nijerya'da devam eden çalışmaları var. Pardis'e göre bu çalışma, sadece yayın yapmak ve bağış toplamaktan ibaret değil. Örneğin, sohbetimizin bir noktasında dizüstü bilgisayarını çıkarıyor: "Benim ve kızlarımın bu videosunu görmelisiniz," diyor, elinde gitar, bir şarkıdaki Afrikalı kadınlardan oluşan dört kişilik bir gruba liderlik eden kendisinin bir YouTube klibini yüklerken. Video Nijerya'da, açık havada çekilmiş. Palmiye ağaçları arka planı oluşturuyor. Kadınların Sabeti Laboratuvarı tarafından desteklenen bir klinikte çalıştığını öğreniyorum. Video oynatılırken "Bu kadınlar her gün yıkıcı şekillerde ölen insanlarla uğraşıyorlar," diyor. Ekranda herkes gülümsüyor, Pardis onları dizeler arasında karışık bir sırayla yönlendiriyor. "Oraya gitmeyi seviyorum," diye ekliyor. "Nijerya benim Afrika'daki evim."

Pardis'in pek çok genç akademisyeni tuzağa düşüren öğütücü sinizmden kaçındığı ve bunun yerine ilgi çekici bir hayat kurduğu açık. ("Bu her zaman kolay olmuyor," diyor bir keresinde bir

röportajda, "ama yaptığım şeyi gerçekten seviyorum"[1]). Ama bu başarıyı nasıl sağladı? Pardis'le zaman geçirdikçe **mutluluğunun, kariyerini net ve güçlü bir misyon üzerine kurmasından kaynaklandığını fark ettim**. Bu yalnızca onun işine anlam katmakla kalmayıp laboratuvarın ötesindeki yaşamı kucaklamak için gereken enerjiyi de sağlıyor. Harvard'a özgü bir başarı tarzına sahip olan Pardis'in misyonu hiç de gizemli değil: Basitçe söylemek gerekirse, amacı dünyayı en eski ve ölümcül hastalıklarından kurtarmaktır.

Pardis'in Misyonu

Bir yüksek lisans öğrencisi olarak Pardis gelişmekte olan hesaplamalı genetik alanına, yani DNA dizilerinin anlaşılmasına yardımcı olmak için bilgisayarların kullanılmasına dalmıştı. Zor bir hedefin izlerini arayan insan genetik bilgi veritabanlarını ayıklayan bir algoritma geliştirdi: Devam eden insan evrimi. Genel halk için, insanların hâlâ evrimleşmekte olduğu fikri şaşırtıcı olabilir ancak evrimsel biyologlar arasında bu kabul edilir. (Son insan evriminin klasik örneklerinden biri, süt üreten hayvanları evcilleştirene kadar insan popülasyonunda yayılmaya başlamayan bir özellik olan laktoz toleransıdır; yani sütü yetişkinliğe kadar sindirme yeteneği.)

Pardis'in algoritması, seçici baskıdan beklediğinizle eşleşen gen göçü modellerini bulmak için istatistiksel teknikler kullanır. Örneğin, son zamanlarda insan gelişiminde ortaya çıkan fakat o zamandan beri bir popülasyon arasında hızla yayılan bir mutasyon. Başka bir deyişle, algoritma körü körüne araştırıyor, doğal seçilimin sonucuymuş gibi görünen "aday" genleri ortaya çıkarıyor ama doğal seçilimin bu geni neden yararlı bulduğunu araştırmayı araştırmacıya bırakıyor. Pardis yakın zamanda evrimleşmiş hastalık direnci sağlayan genleri aramak için algoritmayı kullanır. Mantığına göre, bu genleri bulabilir ve nasıl çalıştıklarını anlayabilirse, biyomedikal araştırmacılarının bir tedavide faydalarını taklit edebileceklerini düşünür. Doğal seçilimin eylem halindeki klasik bir örneğini sağladıkları için hastalığa dirençli genlerin Pardis'in algoritması tarafından ortaya çıkarılan adaylar arasında olması elbette

..

mantıklıdır. Olümcül bir virüs bir popülasyondaki insanları uzun süredir öldürüyorsa biyologlar bu popülasyonun "seçici baskı" altında olduğunu söyleyecektir. Grubun birkaç şanslı üyesi hastalığa karşı direnç geliştirirse bu baskı yeni genin hızla yayılmasını sağlar (yeni geni olan kişiler, olmayanlara göre daha az ölür). Yeni bir genin bu hızlı yayılışı, tam olarak Pardis'in algoritmasının algılamak üzere ayarlandığı türden bir özelliktir.

Pardis'in ilk büyük keşfi, Afrika kıtasının en eski ve ölümcül hastalıklarından biri olan ve her yıl on binlerce ölümden sorumlu olan Lassa ateşine direnç sağlayan bir gendi. ("İnsanlar bu hastalıkla sadece ölmüyorlar," diye vurguladı, "sıradışı şekillerde ölüyorlar.") O zamandan beri, hesaplama stratejisiyle uğraştığı "antik belalar" listesine sıtmayı ve hıyarcıklı vebayı da ekledi.

Pardis'in kariyeri net bir misyon tarafından yönlendiriliyor: Eski hastalıklarla savaşmak için yeni teknolojiyi kullanmak. Bu araştırma açık biçimde önemlidir; çalışmaları için hem Bill hem de Melinda Gates Vakfı'ndan ve NIH'den yedi rakamlı hibe alması gerçeğiyle bu gözlemi doğruluyor. Bu kitabın ilerleyen bölümlerinde, onun bu odağı nasıl bulduğunun ayrıntılarına dalacağız ama şimdi önemli olan, misyonunun ona bir amaç ve enerji duygusunu, alaycı bir akademisyen olmaktan kaçınmasını ve bunun yerine çalışmalarını coşkuyla benimsemesine yardımcı olan özellikleri sağlamasıdır. Misyonu, yaptığı işe karşı sevgi inşa ettiği temeldir ve bu nedenle daha iyi anlamamız gereken bir kariyer stratejisidir.

Misyonun Gücü

Bir misyona sahip olmak, kariyeriniz için birleştirici bir odak noktasına sahip olmaktır. Bu, belirli bir işi yapmaktan daha geneldir ve birden fazla pozisyona yayılabilir. Ne iş yapmalıyım sorusuna cevap verir. Misyonlar güçlüdür çünkü enerjinizi faydalı bir amaca odaklarlar ve bu da dünyanız üzerindeki etkinizi en üst düzeye çıkarır; böylece yaptığınız işi sevmek için çok önemli bir faktör elde etmiş olursunuz. Kariyerlerinin gerçekten önemli olduğunu hisseden insanlar, çalışma hayatlarından daha memnundur ve aynı

zamanda sıkı çalışmanın zorluğuna karşı daha dirençlidirler. Kurumsal dava müvekkilinizin fazladan birkaç milyon dolarını kurtarmak için geç saatlere kadar uyanık kalmak sizi tüketebilir ancak eski bir hastalığı tedavi etmeye yardımcı olmak için geç saatlere kadar uyanık kalmak, başladığınız ana kıyasla daha enerjik kalmanızı, hatta belki de bir laboratuvar voleybol takımı kurmak veya bir *rock* grubuyla turneye çıkmak için gereken fazladan coşkuyu sağlayabilir.

Pardis Sabeti'ye yöneldim çünkü kariyeri bir misyon tarafından yönlendiriliyor ve karşılığında mutluluk topluyor. Onunla tanıştıktan sonra, sevdikleri işi yaratmak için bu özelliği kullanan diğer insanları da aramaya devam ettim. Bu arayış beni, alanını popüler hâle getirme misyonu Discovery Channel'da kendi televizyon dizisini yapmasına yol açan genç bir arkeologa ve çalışma hayatına yeniden heyecan katacak bir misyon tasarlamak için sistematik olarak pazarlama okuyan canı sıkılmış bir programcıya götürdü. Her üç durumda da bu kişilerin misyonlarını tam olarak nasıl bulduklarını ve ardından başarıyla hayatlarına yerleştirdiklerini çözmeye çalıştım. Kısacası önemli bir soruya cevap istedim: *Çalışma hayatınızda misyonunuzu nasıl gerçeğe dönüştürüyorsunuz?*

Bulduğum cevaplar karmaşıktı. Bu karmaşıklığı daha iyi anlamak için konuyu kitabın daha geniş bağlamına geri koyalım. Önceki kurallarda çoğu insan keşfedilmeyi bekleyen, önceden var olan tutkularla doğmadığından "tutkunuzu takip edin"in kötü bir tavsiye olduğunu savundum. Amacınız yaptığınız işi sevmekse, önce nadir ve değerli becerilerde ustalaşarak "kariyer sermayesi" oluşturmalı ve ardından harika işi tanımlayan özellikler için bu sermayeyi nakit olarak kullanmalısınız. Açıklayacağım gibi, misyon bu arzu edilen özelliklerden biridir ve bu tür arzu edilen herhangi bir özellik gibi, o da önce kariyer sermayesi oluşturmanızı gerektirir. Bu uzmanlığa sahip olmadan başlatılan bir misyon muhtemelen sönmeye ve ölmeye mahkûmdur.

Fakat bir misyonu gerçeğe dönüştürmek için sermaye tek başına yeterli değildir. Pek çok insan yaptıkları işte iyi olmalarına rağmen

kariyerlerini güçlendirmeye yönelik bir yönlendirme yapmamışlardır. Buradan hareketle, bir misyon için iyi bir fikirden o misyonu fiilen gerçekleştirmeye geçişte önemli bir rol oynayan bir çift gelişmiş taktiği incelemeye devam edeceğim. Önümüzdeki bölümlerde, takip etmeye değer bir yön bulmak için farklı ön-görevleri sistematik olarak denemenin değerini öğreneceksiniz. Ayrıca odak noktanızı ararken bir pazarlama zihniyeti kullanmanın gerekliliğini de öğreneceksiniz. Başka bir deyişle, misyonlar, çalışma hayatınıza katabileceğiniz güçlü bir özellik olmanın yanı sıra, kararsızdırlar ve onları gerçeğe dönüştürmek için dikkatli bir şekilde ikna etmeyi gerektirirler.

Bu incelik, büyük ölçüde hayranlık duymalarına rağmen pek çok insanın neden kariyerlerine yönelik organize bir odaktan yoksun olduğunu muhtemelen açıklıyor: Misyon sahibi olmak zordur. Ne var ki arayışımın bu noktasında "zor"la barıştım ve umarım kitapta bu kadar ileri gittiyseniz bu rahatlığı da kazanmışsınızdır. Zorluk, hayalperestleri ve çekingenleri korkutur, ileriye dönük en iyi yolu dikkatlice bulmak için zaman ayırmaya ve sonra güvenle harekete geçmeye istekli bizim gibilere daha fazla fırsat bırakır.

On Üçüncü Bölüm

Misyonlar Sermaye Gerektirir

Bu bölümde ilgili kariyer sermayesine sahip olmadan önce seçilen bir misyonun sürdürülebilir olma ihtimalinin düşük olduğunu savunuyorum.

Görev Başarılamadı

Sarah bana yazdığında çıkmazdaydı. Kısa bir süre önce, bilişsel bilimler okumak için yüksek lisansa başlayacağından gazete editörlüğü işini bırakmıştı. Sarah kolejden hemen sonra yüksek lisans yapmayı düşünmüştü fakat o sırada doğru becerilere sahip olmadığından endişeleniyordu. Bunun yanı sıra, yaşla birlikte kendisine daha fazla güven geldi ve Sarah, "gençken karşılaşsa kendini korkutacak" bir yapay zekâ kursuna kaydolduktan ve bu kursu kazandıktan sonra, atılım yapmaya ve tam zamanlı bir doktora adayı olmaya karar verdi.

Sonra sorunlar başladı. Sarah yeni öğrencilik kariyerinde kısa süre içinde, önceki işinin organize etme misyonunun eksikliğini çektiği için durup kaldı. "Çok fazla şeye ilgim olduğunu hissediyorum," dedi bana. "Teorik bir çalışma mı yoksa daha uygulamalı bir şey mi yapmak istediğime ya da hangisinin daha faydalı olacağına karar veremiyorum. Daha da kötüsü, ben hariç tüm araştırmacıların dâhi olduğuna inanıyorum. Benim yerimde olsaydınız ne yapardınız?"

Sarah'nın hikâyesi bana Kural 3'te tanıttığım Jane'i hatırlattı. Hatırlayabileceğiniz gibi, Jane "sağlık, insan potansiyeli ve iyi yaşanmış bir hayat vizyonunu geliştirmek için kâr amacı gütmeyen bir kuruluşa *başlamak*" için okulu bıraktı. Bu misyon ne yazık ki Jane

belirsiz vizyonunu desteklemek için kaynak sağlayamayınca sert bir finansal gerçeklikle karşılaştı. Onunla tanıştığımda normal bir iş bulma konusunda tavsiye istiyordu, bu ise diploması olmadığı için zor bir durumdu.

Hem Sarah hem de Jane misyonun gücünün farkına vardıkları halde bu özelliği çalışma hayatlarında kullanmakta zorlandılar. Sarah umutsuzca Pardis Sabeti'nin yaptığı gibi, yaşamında dönüşüm yaratacak bir araştırma odağı istiyordu ancak böyle bir odak noktasını hemen belirleyememesi onu lisansüstü eğitimi üzerine yeniden düşünmeye yöneltti. Öte yandan, Jane belirsiz bir şeyin ("iyi yaşanmış bir yaşam vizyonunu geliştirecek" bir kâr amacı gütmeyen kuruluş) peşine düştü ve ardından, başladığında bu belirsiz ayrıntıların kendiliğinden çözüleceğini umdu. Jane, Sarah'dan daha iyi durumda değildi: Görünüşe göre, ayrıntılar kendi kendini çözmedi, Jane'i beş parasız ve hâlâ üniversite diploması olmadan ortada bıraktı.

Bu hikâyeleri anlatıyorum çünkü önemli bir noktayı vurguluyorlar: Misyon sahibi olmak zordur. Sarah ve Jane'in de anladığı gibi, işinizi gerçekten bir misyon etrafında organize etmek istemeniz bunu kolayca gerçekleştirebileceğiniz anlamına gelmez. Harvard'a yaptığım ziyaretten sonra bu özelliği kariyerimde kullanacaksam konuyu daha iyi anlamam gerektiğini fark ettim. Yani Pardis'in Sarah ve Jane'den farklı olarak ne yaptığını bulmam gerekiyordu. Sonunda bulduğum cevap beklenmedik bir yerden geldi: Şaşırtıcı bir fenomeni açıklama girişimleri.

Rasgele Doğrusal Ağ Kodlamanın Şaşırtıcı Popülerliği

Bu bölümü yazarken Kaliforniya'da bir bilgisayar bilimi konferansına katılıyorum. Bugün erken saatlerde ilginç bir şey oldu. Dört farklı üniversiteden, dört farklı profesörün en son araştırmalarını sunduğu bir oturuma katıldım. Şaşırtıcı bir şekilde, dört sunumun tümü aynı dar sorunu *yani ağlarda bilgi yayma sorununu* aynı dar tekniği *-rasgele doğrusal ağ kodlamasını-* kullanarak

ele aldı. Katıldığım araştırma topluluğu bir sabah uyanmış ve topluca ve kendiliğinden aynı ezoterik sorunu çözmeye karar vermiş gibiydi.

Bu ortaklaşa keşif örneği beni şaşırttı ama bilim yazarı Steven Johnson'ı şaşırtmazdı. Johnson, 2010 yılında yayımlanan *Parlak Fikirler Nasıl Doğar?* adlı ilgi çekici kitabında, bilim tarihinde bu tür "tekrarların" sık görüldüğünü açıklıyor.[1] 1611'de güneş lekelerinin keşfini düşünün: Johnson'ın belirttiği gibi, dört farklı ülkeden dört bilim insanı, hepsi aynı yıl içinde fenomeni tanımladı. İlk elektrik piline ne dersiniz? 18. yüzyılın ortalarında iki kez icat edildi. Oksijen? 1772 ve 1774'te birbirinden bağımsız olarak iki defa izole edildi. Johnson tarafından alıntılanan bir çalışmada Columbia Üniversitesi'nden araştırmacılar aynı anda birden fazla araştırmacı tarafından gerçekleştirilen önemli bilimsel buluşların en az 150 farklı örneğini buldular.

Bu eşzamanlı keşif örnekleri, ilginç olsa da kariyer misyonuna olan ilgimizle alakalı görünebilir. Bununla birlikte, benimle kalmanızı istiyorum çünkü bu fenomenin açıklaması, Pardis'in Sarah ve Jane'den farklı olarak ne yaptığını çözmeme yardımcı olan bir mantık zincirindeki ilk halkadır.

Johnson büyük fikirlerin neredeyse her zaman, karmaşık kimyasal yapıların daha basit yapılardan kendi kendine oluşumunu tanımlamak için kullanan bir terim olan "yakın olasılık"ta keşfedildiğini açıkladı. Bu terimi bulan Kauffman, cıvık ve birbirine karışan bir kimyasal bileşen çorbası verildiğinde birçok yeni kimyasalın oluşacağını belirtiyor. Bunun yanı sıra her yeni kimyasal eşit derecede olası değildir. Bulacağınız yeni kimyasallar, zaten çorbada bulunan yapıları birleştirerek yapılabilecek olanlardır. Yani yeni kimyasallar, mevcut yapılar tarafından tanımlanan *yakın olasılık* alanındadır.

Johnson bu terimi benimseyerek karmaşık kimyasallardan kültürel ve bilimsel yeniliklere doğru kaydırdı. "Miras aldığımız ya da tesadüfen karşılaştığımız fikirleri alıyoruz ve onları yeni bir şekle sokuyoruz," diye açıkladı. Herhangi bir alandaki bir sonraki büyük fikirler, mevcut fikirlerin olası yeni kombinasyonlarını içeren yakın

alanda, mevcut gelişmiş teknolojinin hemen ötesinde bulunur. Önemli keşiflerin çoğu zaman birden çok kez gerçekleşmesinin nedeni, bu yüzden yalnızca yakın olasılığa girdiklerinde mümkün hâle gelmeleridir. Bu noktada, bu alanı inceleyen herhangi biri -yani mevcut en son teknoloji ürünleriyle ilgili olanlar- aynı yeniliklerin ortaya çıkmayı beklediğini fark edeceklerdir.

Oksijenin, havanın bir bileşeni olarak yalıtılması, Johnson'ın çoklu keşif örneklerinden biri olarak iki şey gerçekleşene kadar mümkün değildi: Birincisi, bilim insanları havayı sadece bir boşluk değil, elementler içeren bir madde olarak düşünmeye başladılar ve ikinci olarak, gerekli deneylerde anahtar bir araç olan hassas teraziler kullanılabilir hâle geldi. Bu iki gelişme meydana geldiğinde oksijenin izolasyonu, yakın olasılıkta o yöne bakan herkes tarafından görülebilir büyük bir hedef haline geldi. İki bilim insanı -Carl Wilhelm Scheele ve Joseph Priestley- bu yöne bakıyorlardı ve bu nedenle her ikisi de gerekli deneyleri bağımsız olarak ama hemen hemen aynı zamanda yürütmeye devam ettiler.

Yakın olasılık, daha önceki dört araştırmacının katıldığım konferansta aynı belirsiz sorunu aynı bilinmez teknikle ele alması örneğini de açıklıyor. Bu durumda uygulanan özel teknik -rasgele doğrusal ağ kodlaması adı verilen bir teknik- birlikte çalıştığım bilgisayar bilimcilerinin dikkatini ancak son iki yılda çekebildi çünkü ilgili bir konuyu inceleyen araştırmacılar onu zorlu problemlere başarılı bir şekilde uygulamaya başladılar. Konferansımda bu teknikle ilgili makaleler sunan bilim insanlarının tümü, aynı zamanda bu tekniğin potansiyelini fark ettiler. Johnson'ın terimleriyle ifade edersek, bu teknik akademik dünyanın benim alanımdaki teknolojide geldiği en son noktayı aynı zamanda yakın olasılıkta neyin olduğunu da yeniden tanımladı ve bu yeni yapılandırmada yüzyıllar önce oksijenin keşfi gibi, bilgi yayma sorunu birdenbire ele alınmayı bekleyen büyük bir hedef olarak belirdi.

İnovasyonu, insanların dünyayı görme biçimini bir anda değiştirip mevcut anlayışımızın çok ötesine sıçradığımız çarpıcı bir "evreka" anında bize ulaşan bir şey olarak düşünmekten

hoşlanıyoruz. Ben gerçekte inovasyonun daha sistematik bir şey olduğunu savunuyorum. Son teknolojiyi genişletmek için çalışıyoruz, yakın olasılıkta ele alınması mümkün olan yeni problemler buluyor ve bu nedenle son teknolojiyi biraz daha geliştiriyoruz, daha fazla yeni problemler açıyor ve bu doğrultuda ilerliyoruz. Johnson, "Gerçek şu ki," diye açıklıyor, "teknolojik (ve bilimsel) ilerlemeler nadiren yakın olasılıktaki gelişmelerin dışına çıkar."

Bahsettiğim gibi, yakın olasılık ve onun inovasyondaki rolünü anlamak iyi bir kariyer misyonunun nasıl tanımlanacağını açıklayan bir argüman zincirindeki ilk halkadır. Bir sonraki bölümde, bilimsel buluşlar dünyasını iş dünyasına bağlayan ikinci bağlantıyı kuracağım.

Sermaye Odaklı Misyon

Bilimsel buluşlar az önce öğrendiğimiz gibi, önce alanınızdaki son teknolojiye ulaşmanızı gerektirir. Ancak o zaman yakın olasılığın ötesini, yani yenilikçi fikirlerin neredeyse her zaman keşfedildiği alanı görebilirsiniz. Johnson'ın inovasyon teorisi ve Pardis Sabeti'nin hikâyesi üzerine aynı anda kafa yorarken yaptığım sıçrama şu şekilde: **İyi bir kariyer misyonu, bilimsel bir ilerlemeye benzer. Bu, alanınızın yakın olasılığında keşfedilmeyi bekleyen bir yeniliktir.** Bu yüzden çalışma hayatınız için bir misyon belirlemek istiyorsanız önce alanınızda gelinen en son noktaya, yani bu misyonların görünür hâle geldiği tek yere gitmelisiniz.

Bu içgörü Sarah'nın yaşadığı zorlukları açıklıyor: En ileri noktaya gelmeden *önce* bir misyon bulmaya çalışıyordu (odaklanma eksikliği konusunda paniğe kapıldığında hâlâ yüksek lisans öğrencisi olarak ilk iki yılındaydı). Yeni bir yüksek lisans öğrencisi olarak alanının geldiği son noktadan çok uzaktaydı, yakın olasılığı araştırma umuduna sahip değildi ve yakında olanı göremiyorsa, muhtemelen çalışmaları için güçlü yeni bir yön tanımlaması da mümkün değildi. Johnson'ın teorisine göre, Sarah gelecek vaat eden bir alanda (yıllarca sürebilecek bir görevde) ustalaşarak ve ancak o zaman

dikkatini bir misyon aramaya çevirerek daha iyi bir noktaya ulaşabilirdi.

Yakın olasılığa olan bu mesafe Jane'i de tökezletmişti. İnsanların hayatlarını yaşama biçimini değiştiren dönüştürücü özellikte bir kâr amacı gütmeyen kuruluş başlatmak istedi ancak başarılı bir kâr amacı gütmeyen kuruluş, etkili olabilmek için güçlü kanıtlara sahip belirli bir felsefeye ihtiyaç duyar. Jane'in böyle bir felsefesi yoktu. Bunu bulmak adına kâr amacı gütmeyen kuruluşlar sektöründeki yakın olasılığı görebileceği bir manzaraya ihtiyacı olacaktı ve bu, önce insanların hayatlarını iyileştirmeye yönelik çabaların en uç noktasına ulaşmasını gerektiriyordu. Bunun için de Sarah örneğinde olduğu gibi sabır ve belki de yıllarca çalışma gerekirdi. Jane son noktaya gelmeden önce bir misyon belirlemeye çalışmıştı ve umduğunun aksine, insanların ilgisini çekecek hiçbir şey ortaya koyamamıştı.

Geriye dönüp bakıldığında bu gözlemler açıktır. Birazcık düşünme ve iyimser bir tavırla yaşamı değiştiren misyonlar bulunabilseydi dünyayı değiştirmek sıradan bir iş olurdu ama bu sıradan bir şey değil, hatta oldukça nadirdir. Şimdi anlıyoruz ki bu nadirlik, bu atılımların önce en ileri seviyeye ulaşmanızı gerektirmesindendir ve bu, çoğumuzun çalışma hayatımızda kaçınmaya çalıştığımız türden bir zorluktur.

Dikkatli bir okuyucu, bu "en son noktaya ulaşma" konuşmasının, Kural 2'de tanıtılan *kariyer sermayesi* fikrini yansıttığını fark edecektir. Hatırlayacağınız gibi, kariyer sermayesi benim nadir ve değerli beceriler için kullandığım terimdir. Bunun, sevdiğiniz işi yaratmadaki ana pazarlık çipiniz olduğunu öne sürdüm: İşlerini seven çoğu insan, bulundukları yere önce kariyer sermayesi oluşturarak ve ardından bunu harika işi tanımlayan nitelik türleri için nakde çevirerek gelmiştir. Bir alanın en ileri noktasına ulaşmak şu terimlerle anlaşılabilir: Bu süreçte, nadir ve değerli beceriler geliştirir ve bu sayede kariyer sermayesi deponuzu oluşturursunuz. Benzer şekilde en ileri noktaya ulaştıktan sonra güçlü bir misyon belirlemek, kariyerinizde arzu edilen bir özelliği elde etmek üzere kariyer sermayenize yatırım yapmak olarak görülebilir. Başka bir

deyişle, misyon, kariyer sermayesi teorisinin eylem halindeki bir başka örneğidir. Bir misyon istiyorsanız önce sermaye edinmeniz gerekir. Bu adımı atlarsanız sonunda Sarah ve Jane gibi büyük bir şevkten başka ortaya koyacak bir şeyiniz kalmaz.

Şaşırtıcı olmayan bir şekilde, Pardis Sabeti'nin hikâyesine döndüğümüzde onun bir misyona giden yolunun, uygulamaya dönüştürülen bu kariyer sermayesi perspektifinin güzel bir örneğini sunduğunu görüyoruz.

Pardis'in Sabrı

"Mutlu olmak için tutkuya ihtiyaç olduğunu düşünüyorum," diyor Pardis Sabeti. İlk başta bu, Kural 1'de çürüttüğüm *tutku hipotezini* destekliyor gibi görünüyor ama sonra bunu detaylandırıyor: "Sadece bu tutkunun ne olduğunu bilmiyoruz. Birine sorarsanız, tutkulu olduklarını düşündüklerini söylerler fakat muhtemelen yanılıyorlardır." Başka bir deyişle, işinize tutku duymanın hayati olduğuna inanıyor, ancak aynı zamanda hangi işin bu tutkuya yol açacağını önceden anlamaya çalışmanın aptallık olduğuna da inanıyor.

Pardis'in hikâyesini öğrendiğinizde bu felsefenin temeli ortaya çıkmış oluyor. "Lisede matematiğe takıntılıydım," dedi. Sonra sevdiği bir biyoloji öğretmeni varmış ve bu, biyolojinin ona uygun olabileceğini düşündürmüş. MIT'ye geldiğinde matematik ve biyoloji arasında bir seçim yapmak zorunda kalmış. "MIT biyoloji departmanının eğitim sürecine inanılmaz bir önem verdiği ortaya çıktı," diye açıkladı. "Böylece biyolojide uzmanlaştım." Biyoloji yüksek lisansıyla planını güncelledi ve doktor olmaya karar verdi. "Kendimi, insanları önemseyen biri olarak görürdüm. Hekimlik yapmak istiyordum."

Pardis, MIT'de çok başarılı oldu, bir Rhodes Bursu kazandı ve bunu Oxford'da doktorasını kazanmak için kullandı. Biyolojik antropolojiye odaklandı. Bu terim çoğu kişinin basitçe genetik olarak adlandıracağı bir alan için aslında tipik olarak arkaik Oxfordiyen bir isim.

Pardis, Oxford'da Afrika ve bulaşıcı hastalıkların da potansiyel olarak ilgi çekici bir çalışma konusu olduğuna karar verdi. Takip edebiliyorsanız bu, öğrencilik kariyerinin bir noktasında onu cezbeden üçüncü alandı; bu liste sırasıyla matematik, tıp ve bulaşıcı hastalıkları içeriyor. Bu sebeple Pardis gerçek mesleğinizi önceden belirleme stratejisine karşı mesafelidir. Onun deneyimine göre, farklı zamanlarda birçok farklı şey ilginizi çekebilir.

Afrika'ya olan yeni ilgisi nedeniyle Pardis, Afroamerikahların soyağaçlarını Afrika bölgelerine kadar takip etmelerine yardımcı olmak için genetik analiz kullanan bir araştırma grubuna katıldı. Bir yıl kadar sonra, Pardis laboratuvarları değiştirmeye karar verdi ve bir arkadaşının önerdiği şekilde başka bir laboratuvara geçti. Bu laboratuvar sıtmanın genetiğiyle uğraşıyordu.

Oxford'dan sonra Pardis, hekimliğini almak için Harvard Tıp Okulu'na döndü. Şaşırtıcı bir şekilde, genetik alanında doktorasını bitirirken bile doktor olması gerektiğine dair daha önceki önsezisinden vazgeçmeye henüz hazır değildi. Sonuç olarak, boş zamanlarında doktora tezini bitiren genç bir tıp öğrencisi oldu. "Kaliteli ve keyifli bir yaşam hakkında bir şeyler yazmak istiyorsanız bana Harvard'daki günlerimi sormayın," diye uyardı. "Harvard'da zor zamanlar geçirdim."

Pardis tezini bitirdi ve doktora sonrası araştırmacı oldu, hekimlik programının bitişiyle bu çalışmayı Harvard ve MIT arasında metroyla gidip gelerek idare etmeye devam etti ve şimdi Broad Enstitüsü'nde ünlü genetikçi Eric Lander'la birlikte çalışıyor. Bu dönemde, son insan evriminin kanıtlarını bulmak için istatistiksel analiz kullanma hakkındaki fikirleri sonuç vermeye başladı ve bu fikirler 2002'de *Nature*'da masum bir başlıkla büyük bir makalenin yayımlanmasıyla sonuçlandı: "Haplotip yapısından insan genomundaki son pozitif seçilimin saptanması."[2]

Google Akademik'e göre, eser yayımlandığından beri 720 defadan fazla atıf almıştır. Pardis, "O makaleden sonra insanlar bana farklı davranmaya başladı," diyor. "İşte o zaman fakülte teklifleri gelmeye başladı." Doktorasını bu dönemde bitirmesine rağmen misyonu bu noktaya kadar netlik kazanmamıştı: Klinik doktor

olmak mantıklı gelmiyordu; eski hastalıklarla savaşmak için hesaplamalı genetiği kullanımına odaklanan bir araştırma kariyerini takip edecekti. Pardis, Harvard'da profesörlük yaptı ve sonunda çalışma hayatında tek bir odak noktasına sahip hâle geldi.

Pardis'in hikâyesinde beni en çok etkileyen şey, şu anda kariyerini tanımlayan misyonu belirlemeden önce eğitiminde ne kadar geç kaldığıydı. Bu gecikmeyi en doğru gösteren, dikkat çekmeye başlayan doktora araştırması üzerinde çalışıyor olmasına rağmen tıp fakültesine devam etme *ve bitirme* kararı olmuş. Daha ilk günden kaderinden emin olan birinin eylemleri değil bunlar. Kararlarındaki kesinlik daha sonraları, *Nature*'ın yayımlandığı sıralarda, Pardis'in nihayet hesaplamalı genetik fikirlerini, kullanışlılıklarının ve yeniliklerinin bariz olduğu noktaya kadar geliştirdiği zamana dek gelmedi.

Benim terminolojimi kullanmak gerekirse, lisans biyoloji dersleriyle başlayan, doktorası ve ardından Broad Enstitüsü'ndeki doktora sonrası çalışmasıyla devam eden bu uzun eğitim dönemi, kariyer sermayesi stoklarını oluşturduğu zamandı. Harvard'da profesörlük aldığında bugün sahip olduğu misyon odaklı kariyeri elde etmek için nihayet bu sermayeyi nakde çevirmeye hazırdı.

Kural 4 "Küçük Düşün, Büyük Oyna" başlığını taşıyor. Bu başlık için açıklamamızı bu kariyer sermayesi anlayışında ve misyondaki rolünde alıyoruz. Bir alanda en ileri seviyeye ilerlemek potansiyel olarak uzun bir süre boyunca dar bir konu koleksiyonuna odaklanmanızı gerektiren "küçük" bir düşünme eylemidir. Ayrıca son teknolojiye ulaştığınızda ve yakın olasılıktaki bir misyonu keşfettiğinizde onun peşinden hevesle gitmelisiniz: Bu, "büyük" bir eylem olur.

Pardis Sabeti, yıllarca sabırla dar bir alana (Afrika'daki hastalıkların genetiğine) odaklanarak küçük düşündü ama bir misyon belirlemek için yeterli sermayeyi edindiğinde (eski hastalıkları anlamak ve bunlarla savaşmak için hesaplamalı genetiği kullanarak) büyük davrandı. Sarah ve Jane ise tam aksine bu sıralamayı tersine çevirdiler. Büyük düşünerek, dünyayı değiştiren bir misyon arayarak başladılar ancak sermaye olmadan bu büyük

düşünceyi yalnızca küçük, etkisiz eylemlerle eşleştirebilirlerdi. Sonuç olarak, misyon bulma sanatı çalışma içgüdülerimizin en görkemlisini bastırmamızı ve bunun yerine bu sıralamayı doğru yapmak için gereken sabrı -Pardis Sabeti'de gözlemlenen sabır tarzını-benimsememizi ister.

On Dördüncü Bölüm

Misyonlar Küçük Bahisler Gerektirir

Bu bölümde, ilgi çekici bir fikri çevreleyen somut olastlıkları keşfetmek için küçük ve başarılabilir projelerin (küçük bahisler) kullanılması sonucunda büyük misyonların büyük başarılara dönüştüğünü iddia ediyorum.

Fikir ve Uygulama Arasındaki Boşluğu Atlamak

Pardis Sabeti'yle geçirdiğim zaman, iyi bir misyon belirlemek adına kariyer sermayesinin gerekli olduğuna beni ikna etti ancak bu anlayış pekişirken bile rahatsız edici bir düşünce entelektüel tatminimi bozmaya devam etti: *Neden kişisel misyon odaklı bir kariyerim yok?*

Pardis'le tanıştığımda MIT'den bilgisayar bilimi alanında doktora derecem ve iki düzineye yakın hakemli yayınım vardı. Rio'dan Bolonya'ya ve Zürih'e kadar dünyanın her yerinde işimle ilgili konuşmalar yapmıştım. Diğer bir deyişle, kariyer sermayesi biriktirmiştim ve bu sermaye becerilerimle ilgili birçok potansiyel misyonu belirlememe izin vermişti. Her zaman yanımda bir fikir defteri bulundurduğum için bu beyin fırtınalarının yazılı bir kaydı bile vardı. Örneğin; 13 Mart 2011'de, kariyerimi henüz ortaya çıkmakta olan sınırsız topoloji değişiklikleriyle iletişim grafiklerindeki algoritmaların incelenmesi anlamına gelen yeni bir zincirleme algoritma teorisi stiline odaklama olasılığını kaydettim. Notlarıma göre, kaos teorisinin ilk savunucularının 1980'lerin başlarında kendi alanlarında yaptıkları gibi, kendimi bu alanın gelişimine verebileceğimi belirtmiştim.

Ama bu beni aklımı yiyip bitiren soruma geri getiriyor. Potansiyel misyonlarla dolu bir defterlerim vardı fakat kendimi özellikle herhangi birine adamaya direnmiştim ve harekete geçme isteksizliğinde yalnız değilim. *Birçok* insanın çok fazla kariyer sermayesi vardır ve bu nedenle işleri için çeşitli farklı potansiyel misyonlar belirleyebilir ancak *çok azı* kariyerini bu tür misyonlar etrafında inşa eder; bu nedenle bu kariyer taktiğinde sadece en ileri seviyeye ulaşmaktan daha fazlası var gibi görünüyor. Bir görevi belirlemek için gereken sermayeye sahip olduğunuzda yine de görevi nasıl uygulamaya koyacağınızı bulmanız gerekir. Fikirden uygulamaya bu sıçramayı yapmak için güvenilir bir stratejiniz yoksa o zaman benim ve diğerleri gibi, muhtemelen sıçramayı tamamen önleyeceksiniz demektir.

Bu bölüm, bu sıçramayı başarıyla gerçekleştiren insanları araştıran iki bölümden ilkidir. Bu araştırmalardaki amacım, sizi büyük fikirden büyük sonuçlara götüren belirli stratejiler bulmaktır. Bunlar defterlerimdeki görevleri yalnızca birer fikir olmaktan çıkarıp dikkat çekici bir kariyerin temeli haline getirebilecek strateji türleridir. Güneydoğu Teksas'ta küçük bir kasabadan gelen atılgan bir genç arkeologun hikâyesiyle başlayacağız. Bu kişi, konformistliğiyle meşhur bir alana cesur bir misyon yerleştirmek için sistematik bir strateji keşfetmiştir.

Amerikan Hâzineleri

Kirk French'le ilk defa Discovery Channel'ı izlerken karşılaştım. Bir reklam arası sırasında, kanalın en yeni programının reklamını gördüm. Adı *Amerikan Hazineleri*'ydi. Spot, kot pantolon ve yıpranmış iş gömlekleri giymiş bir çift genç arkeolog, eski bir Ford F-150'de Amerika'nın taşrasında dolaşan ve insanların aile yadigârlarının tarihsel önemini belirlemelerine yardım ederken gösteriliyordu. Arkeolog Kirk French ve Jason De León olduğu anlaşılan sunucular, yüksek sesli ve enerjik görünüyordu ve yaptıklarından ölesiye zevk alıyorlardı. Program *Antiques Roadshow*

gibiydi ama çok daha fazla içki ve küfür vardı. DVR'ımı ilk gösterimi kaydetmesi için ayarladım.

Bu ilk bölümün başlarında, Kirk ve Jason kendilerini Doğu Teksas düzlüklerinde, köhne bir toprak yol çiftliğinde bulurlar. Bonnie ve Clyde şöhretinden Clyde Barrow'a ait olduğu iddia edilen bir giysi takımının gerçekliğini araştırmak için oradalar.

Arkeologların bu iddiayı çürütmeleri otuz saniye sürüyor: O döneme ait pek çok takım elbisenin üzerinde *Made in China* etiketi bulunmaz ama bu, onların hevesini kırmıyor.

French, "Siz bir kaçak içki ailesindensiniz," diyor.

Takım elbisenin sahibi Leslie, "Evet," dedi.

"Biraz deneyelim o zaman."

Birazdan bir cam sürahi geliyor. Leslie şarabı Mason kavanozlarına koyarken bir uyarıda bulunuyor: "Alkol derecesini sormayın. Bilirseniz içmezsiniz." Kirk ve Jason bir çift kütüğün üzerinde oturup içkiyi içerken ve Doğu Teksas hiçliğiyle çevrili hikâyeler anlatırken harika vakit geçiriyor gibi görünüyorlar.

Büyülenmiştim. *Amerikan Hazineleri*'nin cazibesini anlamak için onun rekabetini anlamalısınız. O zamanlar kablolu TV, Las Vegas'taki bir rehinci dükkânındaki personelin nakit sıkıntısı çeken insanlarla değerli malları üzerinden pazarlık etmeye çalışmasını konu alan History Channel'ın *Pawn Stars'ı* ya da örneğin internet sitesinde Sotheby's'in onaylayabileceğinden çok daha fazla ünlem işareti kullanan Atlanta merkezli bir müzayede evinin maceralarını anlatan Discovery Channel'ın *Auction Kings*'i gibi "önemsiz para" programlarıyla dolup taşmıştı. Bu şovlar elbette, insanların eşyalarını satın alan bir ekibi takip eden Discovery'nin *American Pickers'ıyla* karıştırılmamalıdır ancak şimdi pazarlık avcılarının bir mağazada çalışmak yerine bir minibüste seyahat etmesi bu konuda önemli bir bükülmeyi gösteriyor. Ve bunların hiçbiri, her ikisi de müzayededede terk edilmiş depolama birimlerinin satın alınmasına sert bir bakış atan Discovery'nin *Auction Hunters'ıyla* veya History Channel'ın *Storage Wars*'uyla da karıştırılmamalıdır - öyle görünüyor ki tek bir seri tarafından tamamen detaylandırılamayacak kadar incelikli bir konu. O programlar hiç ilgimi çekmemişti ama

Amerikan Hâzineleriyle ilgili bir şey dikkatimi çekti. Sanırım ismi geçtikten sonra -ki Kirk daha sonra bu isimden bana hem nefret ettiğini hem de bu isimle savaştığını itiraf etti- sunucuların sadece televizyonda olmak istemenin ötesinde bir amacı olduğu gerçeği beni şaşırttı. Birincisi, onlar tam zamanlı TV kişilikleri değil, akademik arkeologlardı. (Discovery Channel, ilk sezonu çekebilmek için öğretim yükümlülüklerinin bir sömestrini satın almak zorunda kaldı.) Ek olarak, bu şovda (bu türdeki diğer tüm girişlerin temel dayanağı olan) nakit alışverişi yoktu. Eserlere parasal değer biçmek, arkeolojinin misyonuna aykırıdır ve Kirk ve Jason gösterilerinde bunu yapmayı reddettiler. Sunucular bunun yerine halkı, modern arkeolojinin gerçekliği hakkında eğittikleri fikriyle hareket ediyor gibi görünüyordu. Bu, onların misyonuydu ve prömiyer bölümünde Doğu Teksas kaçak içkisini yudumlarken yüzlerindeki gülümsemeden de anlaşılacağı gibi bu, peşinden gitmesi oldukça eğlenceli bir misyondu.

Pardis Sabeti'yle tanıştıktan kısa bir süre sonra, neden misyon odaklı bir kariyerim olmadığını sorgulamaya başladığımda, Kirk ve Jason tekrar aklıma geldi. Fikir ve uygulama arasındaki büyük boşluktan sıçramanın nasıl bir şey olduğuna dair mükemmel bir vaka örneği sunduklarını fark ettim. Arkeolojiyi geniş bir izleyici kitlesine sevdirme ve bunu yaparken eğlenceli vakit geçirme misyonu kulağa hoş gelse de kariyerinizi gerçekten bu misyona adamak, özellikle de lisansüstü eğitimden yeni çıkmışken ve geleneksel bir akademik alanda kendinize bir isim yapmaya çalışırken bu iş korkunç bir ihtimal haline geliyor. Bu sıçramayı güvenle yapmak için hangi stratejiyi kullandığını öğrenmek üzere Kirk'ü aradım.

Koltuk Arkeoloğu

Onu tanıyan hiç kimse Kirk French'i sıkıcı olarak tanımlayamaz. "Bush, 2004'te seçimleri kazandıktan sonra," dedi bana, " bir nevi kaybettim. Her şeyi satıp ormana taşındım." "Orman" on altı dönümlük eski tarım arazisinden oluşuyordu ve o sırada Kirk'ün

yüksek lisans öğrencisi olduğu Penn State kampüsünden arabayla yirmi dakika uzaklıktaydı.

Kendi "münzevi" modunda yaşarken kulübesinden çok uzakta olmayan bir elma korusunda ahşap bir sahne inşa etmeye ve adına Kirk Fest dediği bir müzik festivali düzenlemeye karar verdi. Penn State'te yüksek lisans öğrencisi olan Jason De Leon'un o sırada Wilcox Hotel adlı bir grubu vardı ve festivalde çalıyordu. Kirk'ün girişimci çizgisini takdir etti ve Wilcox Hotel'i yönetmek isteyip istemediğini sordu. Kirk bunun eğlenceli olabileceğini düşündü. Sonunda, bir minibüs satın almak ve bir turneyle "ülkeyi baştan başa gezmek" için lisansüstü çalışmalarına ara verdiler. Bu süreçte iki CD de kaydettiler. Bu hikâyeleri anlatıyorum çünkü Kirk'ün hayatını daha ilginç hâle getirebilecek cesurca şeyleri denemekten korkmayan biri olduğunu vurguluyorlar.

Bu dönemde yüksek lisans öğrencisi olarak Mayaların su yönetimi konusunda uzmanlaşan Kirk, History Channel'ın Mayalar hakkında *Kayıp Dünyalar* adlı bir belgeseli için röportaj yaptı. Enerjisi için her zaman yaratıcı çıkışlar arayan biri olarak bu deneyim Kirk'ün kariyeri için potansiyel bir misyon oluşturmasına yardımcı oldu: Modern arkeolojiyi geniş bir kitleye sevdirmek. Bu yönü keşfetmeye yönelik ilk çabaları, doktorasını bitirdikten sonra başladı ve Penn State arkeologu William Sanders tarafından filme alınan *Land and Water: An Ecological Study of the Teotihuacan Valley of Mexico* adlı klasik 1961 belgeseline odaklandı. Bu film, Mexico City'nin yükselişinin Teotihuacan Vadisi'ndeki ekolojiyi ve yaşam tarzını nasıl dönüştürdüğünü belgeliyor. Kirk gibi tarihsel ekoloji okuyanlar için etkileyici bir film.

2009 sonbaharında Kirk, orijinal eserde yer almayan çıkarılmış bölümler ve Sanders'ın notları da dahil olmak üzere orijinal 16 mm makaralara sahip oldu. Bu bulduklarıyla çevresinde iki proje başlattı. İlki, orijinal film görüntülerini dijital ortama aktarmak ve orijinal belgeselin DVD'sini yayımlamaktı. Bu projeyi 2010 baharında tamamladı. İkinci proje daha iddialıydı. Belgeselin yeni bir versiyonunu çekmeye karar verdi. Bu 1960'lar ile vadide şimdiki zaman arasında meydana gelen değişiklikleri gösterecek bir

güncelleme olacaktı. Kirk, Penn State'in antropoloji departmanından ve Mayalar Keşif Merkezi'nden başlangıç parası aldı, bir ekip kurdu ve 2010 kışında örnek görüntüleri çekmeye başlamak için Mexico City'ye gitti. Amaç, "finansman kuruluşlarını *projenin* önemine ikna etmek" için yeterince etkileyici çekimler yapmaktı.

Ancak Kirk'ün misyonunu bulmadaki dönüm noktası 2009'da meydana geldi. Kirk'ün yanındaki ofiste profesör olan George Milner, onu telefonunun başında bekleşen bir grup arkeoloğa katılmaya davet etti. Telesekreterini açarken "Bu mesajı dinlemelisin," dedi. Kayıt, Pittsburgh'un hemen kuzeyinde yaşayan bir adama aitti. Sesi açık sözlü ve düşünceli görünüyordu. Arama sebebini, "Arka bahçemde Tapınak Şövalyeleri'nin hâzinesi olduğunu düşündüğüm bir şey var," diye açıkladı.

Oradaki akademisyenlerin hepsi sağlam bir kahkaha attı ama sonra Kirk araya girdi: "Onu geri arayacağım." Daha deneyimli meslektaşları onu vazgeçirmeye çalıştı. "Seni asla rahat bırakmaz," dediler. "Seni her hafta geri arayacak ve sürekli sorular sormaya devam edecek."

Kirk'ün dediğine göre, arkeoloji gibi bir akademik alanda "dinozor ayak izi ya da herhangi bir şey bulduğunu sanan insanlardan" bu tür telefonları çokça alırsınız ve araştırma ve öğretimin yarattığı baskıdan ötürü onlara ayak uyduracak zaman yoktur ancak Kirk burada misyonunu destekleyecek bir fırsat görmüştü. "Halkın desteğini alması için erişime açık olmak, tam olarak arkeologların yapması *gereken* şey" olduğunu fark etti.

Departmana gelen rasgele aramaları takip etmeye karar verdi. Gidip insanlarla tanışmayı, onların hikâyelerini dinlemeyi ve arkeoloji ilkelerine göre onların bir ortaçağ şövalye topluluğunun Pittsburgh tepelerinde gezinip gezinmediğini anlamalarını nasıl sağlayabileceği konusunda yardım etmeyi planladı. Sadece onlarla tanışmakla kalmayacak, aynı zamanda ilginç vakalar hakkında bir belgesel üretme hedefiyle bu buluşmaları filme alacaktı. Projeye *Koltuk Arkeologu* adını verdi. Bu yan projenin beş ya da on yıl süreceğini düşünüyordu çünkü Teotihuacan Vadisi'ndeki çekimlerinin yanı sıra üzerinde çalışacağı fazladan bir işti. "En

azından arkeolojiye giriş derslerimde bu kayıtları öğrencilere gösterebileceğimi düşündüm," dedi.

Bir pazar sabahı, Tapınak Şövalyeleri hâzinesiyle ilgili aramayı dinledikten kısa bir süre sonra Kirk bir kameraman ve ses teknisyeni ayarlayıp iddiayı araştırmak için Pittsburgh'a gitti. Kirk, "Çok havalı adamdı," diye hatırlıyor. "Çılgınca fikirleri vardı ama onunla konuşmak eğlenceliydi. Bütün gün takıldık, biraz bira içtik ve sohbet ettik." Görünüşe göre "hazine", bir çakıl ocağında bulunan bazı eski geyik kemikleri ve demiryolu çivileriydi ancak bu deneyim Kirk için heyecan vericiydi. Ayrıca tahmin edebileceğinden çok daha önemli olduğu ortaya çıkmıştı.

Bu sıralarda Discovery Channel, arkeolojiyle ilgili bir realite şovu istediğine karar verdi. TV işinde yaygın olduğu gibi, kanal fikri kendileri geliştirmek yerine genel ilgi alanlarını belirledi ve belirli şov konseptlerini bir araya getirmeyi bağımsız prodüksiyon şirketlerine bıraktı. Kirk, Pittsburgh görüntülerini çektikten üç ay sonra, bu yapım şirketlerinden biri, Penn State'teki arkeoloji bölümünün başkanıyla temasa geçti, o da mesajı tüm personele iletti. "Tabii ki o zamanlar öğretim görevlisi olarak işimde sadece üç aylık deneyimim vardı," diye hatırlıyor Kirk, "ama medyayla gerçekten ilgileniyordum; bu yüzden *neden ben yapmayayım?* diye düşündüm." Kirk, prodüksiyon şirketinin peşine düştü. "Sizin için bir program fikrim var," dedi onlara, ilk konuşmalarının daha başlarında. Sonra *Koltuk Arkeoloğu* görüntülerini gönderdi.

Yapım şirketi fikri sevdi ve Kirk'ü de sevdiler. Tapınakçıların hazine bölgesine yaptığı ziyareti yeniden filme aldılar ve kaseti Discovery Channel ve History Channel'a gönderdiler. İkinci kanal bir pilot çalışmayı finanse etmeyi kabul etti fakat birincisi, "Bir pilotu boş ver, sekiz bölüm çekelim," dedi. Kirk'e bir ortak program sunucusu isteyip istemediğini sorduklarında önerebileceği tek bir isim vardı: Yakın zamanda Penn State'den mezun olan ve Michigan'da yardımcı doçent olarak yeni başlayan yakın arkadaşı Jason De Leön. Her ikisi de Discovery Channel'ın bir sonraki güz dönemi için öğretmenlik yükümlülüklerini satın almasını ayarladı

ve ardından adı *Amerikan Hazineleri* olacak programın ilk sezonunu çekmek için yola çıktılar.[1]

Küçük Bahislerden Yararlanma

Kirk'ün misyonu arkeolojiyi popüler hâle getirmekti ve bunu heyecan verici bir hayat yaşamasını gerçekleştirecek şekilde yapmayı istemişti. *Amerikan Hazineleri* programında sunuculuk yapmak bu misyonu gerçeğe dönüştürdü. Asıl soru, bu sıçramayı genel bir fikirden belirli bir eyleme nasıl dönüştürdüğüdür.

Fark ettiğim şey şu: Kirk, *Amerikan Hazinelerine* giden yolda adım adım ilerledi. Bir televizyon programına ev sahipliği yapmak istediğine ve sonra bu hayali gerçeğe dönüştürmek için geriye doğru çalışmaya birdenbire karar vermedi. Bunun yerine, bir dizi küçük, neredeyse belirsiz adımla arkeolojiyi popülerleştirme misyonundan yola çıktı. Örneğin, *Land and Water*'ın eski film makaralarına rastladığında, onları dijitalleştirmeye ve bir DVD üretmeye karar verdi. Bu küçük adımdan sonra, belgeselin yeni bir versiyonu için keşif amaçlı çekimler yapmak üzere biraz daha büyük bir adım olan fon toplama adımını attı. George Milner ona o vahim telesekreter kasetini dinlettiğinde Kirk belki de arkeolojiye giriş dersleri için bir örnek olarak kullanırım düşüncesiyle ve kendisine ne kadar yararlı olacağına dair gerçek bir vizyona sahip olmaksızın *Koltuk Arkeologu* projesini başlatarak mütevazı bir adım daha attı. Bununla birlikte, bu son küçük adım, doğrudan kendi televizyon şovuna giden bir başarı oldu.

Kirk'ün hikâyesini anlamaya çalışırken ilgi çekici yeni bir iş kitabına rastladım. İsmi *Little Bets*'ti (Küçük Bahisler) ve Peter Sims adlı eski bir risk sermayedarı tarafından yazılmıştı.[2] Sims, Steve Jobs'tan Chris Rock'a ve Frank Gehry'ye kadar çeşitli başarılı yenilikçileri, Amazon ve Pixar gibi yenilikçi şirketleri incelemiş ve herkese uygun ortak bir strateji bulmuştu. *Bu yenilikçiler büyük bir fikirle başlamak ya da bütün bir projeyi önceden planlamaları gerektiğine inanmak yerine*, diye yazıyor, *neyin iyi bir yön olabileceği konusunda metodik bir dizi küçük bahislerde bulunuyorlar; birçok küçük*

başarısızlıktan ve küçük ama önemli kazanımlardan kritik bilgiler öğreniyorlar. Sims bu hızlı ve sık geribildirimin onların "beklenmedik yollar bulmalarına ve olağanüstü sonuçlara ulaşmalarına yol açtığını" savunuyor.

Bu fikri açıklamak için Sims, Chris Rock'ın beğenilen programlarından biri için bir komedi seti hazırlaması örneğini detaylıca anlatıyor. Dediğine göre, Rock hangi malzemenin işe yarayıp hangilerinin yaramadığını anlamasına yardımcı olması için New Jersey bölgesindeki küçük bir komedi kulübüne kırk ila elli defa habersiz ziyaret yapacak. Sims'in belirttiğine göre, sahneye sarı bir not defteriyle çıkıyor, farklı şakalar üzerinde çalışıyor ve kalabalığın tepkisi hakkında notlar alıyor. Materyallerin çoğu işe yaramıyor. Kalabalık Rock'ın beceriksizliğine gülerken onun başını kaldırıp "Bunun daha fazla detaylandırılması gerekiyor," demesi alışılmadık bir şey değil ancak bu küçük başarısızlıklar, birbirine bağlanan şakaların küçük zaferleriyle birleştiğinde Rock'ın olağanüstü bir set oluşturması için gereken temel bilgileri sağlıyor.

Bu küçük bahis tarzının, Kirk'ün arkeolojiyi popülerleştirme misyonunu yavaş yavaş anlamak için uyguladığı şey olduğunu fark ettim. Bir DVD yayımlamayı, bir belgesel çekmeyi ve öğrencileri için bir film dizisi hazırlamayı denedi. İkincisi en umut verici olanıydı ama Kirk bunu önceden bilemezdi. Küçük bahislerle ilgili önemli olan şey, küçük bahisler olmalarıdır. Bir denersin. En fazla birkaç ay sürer. Başarılı veya başarısız olur ancak her iki durumda da sonraki adımlarınızı yönlendirmek için önemli geribildirimler alırsınız. Bu yaklaşım, cesur bir plan seçme ve başarısı üzerine büyük bir bahis yapma fikrine zıttır. Kirk bunu yapmış olsaydı -örneğin, *Land and Water* belgeselini popülerleştirmeye yıllarını önceden adamaya karar vermiş olsaydı- misyonunda belki de bu kadar başarılı olmazdı.

Pardis Sabeti'nin hikâyesine geri döndüğümde, orada da oynanan küçük bahis stratejisini gördüm. Hatırlayacağınız gibi, yüksek lisans öğrencilik kariyerinin başlarında, Afrika'da bulaşıcı hastalıklarla mücadele etme genel misyonunu sürdürmeye karar vermişti. Gelgelelim, o aşamadayken bu görevi nasıl başarılı kılacağını bilemediği için küçük deneylerle başladı.

Afroamerikalıların genetik mirası üzerinde çalışan bir araştırma laboratuvarında başladı. Bu pek işe yarayacak gibi görünmüyordu; bu yüzden sıtma üzerinde çalışan bir gruba geçti ama yine de misyonunu başarılı kılmak için net bir yol göremedi. Harvard'a dönerek Broad Enstitüsü'nde doktora sonrası araştırmacı olarak çalışmaya başladı. İnsan genomunda doğal seçilimin işaretlerini aramaya yönelik hesaplamalı yaklaşımı için ilgi çekmeye başladığı yer burasıydı. Bu, büyük bir başarı olduğunu kanıtlayan, bu tür uzun bir bahis dizisinin son bahsiydi ve bu noktada kariyerini onun peşinde koşmaya adadı. Pardis'in genel misyonunu belirli bir başarıya dönüştüren şey cesaret değil, kararsızlıktı.

Misyona Kısa Bir Mola

Misyon hakkında şimdiye kadar öğrendiklerimizi toparlamak için bir dakikamızı ayıralım. Son bölümde, kariyeriniz için gerçekçi bir misyon belirlemeden önce kariyer sermayesine ihtiyacınız olduğunu vurgulamak için Pardis Sabeti'nin hikâyesini kullandım. Bununla birlikte, bir misyon için iyi bir fikriniz olması onun peşinden gidince başarılı olacağınız anlamına gelmez. Bunu akılda tutarak, bu bölümde gerçekçi bir misyonu belirlemekten onu gerçeğe dönüştürmeyi başarmaya nasıl geçiş yaptığınızı daha iyi anlamak için Kirk French'in yaşamını inceledik.

Burada küçük bahislerin önemini keşfettik. Başarı şansınızı en üst düzeye çıkarmak adına somut geribildirim veren küçük, somut deneyler yapmalısınız. Chris Rock için böyle bir bahis, izleyiciye bir fıkra anlatmayı ve gülüp gülmeyeceklerini görmeyi içeriyorken Kirk için bir belgesel için örnek görüntüler üretmek ve buna fon sağlanıp sağlanmadığını görmek anlamına gelebilir. Bu bahisler, genel misyonunuzu çevreleyen belirli yolları geçici olarak keşfetmenize ve sizi olağanüstü sonuçlara götürme olasılığı en yüksek olanları aramanıza olanak tanır.

Kariyer sermayesi ilgi çekici bir misyon belirlemeyi mümkün kılıyorsa, o zaman size bu misyonda başarılı olmak için iyi bir şans veren şey küçük bahisler stratejisidir. Bu kariyer taktiğini

uygulamak için her iki parçaya da ihtiyacınız var ancak bir sonraki bölümde öğreneceğiniz gibi, misyonun hikâyesi henüz tamamlanmadı. Bu konuyu incelemeye devam ederken bu özelliği sevdiğiniz iş arayışınıza entegre etmenize yardımcı olacak üçüncü ve son bir strateji keşfettim.

On Beşinci Bölüm

Misyonlar Pazarlama Gerektirir

Büyük misyonların büyük başarılara dönüşmesi için insanların bir fikirle ilgili düşüncesini söylemesini gerektiren dikkate değerlik yasasına uygun projeler bulmanın gerektiğini ve böyle bir durumun bir düşünceyi ifade etmenin kolaylaştığı bir mekânda hayata geçirildiğini savunuyorum.

Giles Bowkett'in Dikkat Çekici Hayatı

Giles Bowkett yaşamak için yaptığı işi seviyor. Aslında Giles'la ilk karşılaşmam, bana gönderdiği konu satırında *dikkat çekici hayatım* yazan bir e-postayla oldu.

Ancak Giles'ın, kariyerini sevmediği zamanlar olmuştu. Parasız, işsiz olduğu ve onu bıktıran işlerden dolayı acı çektiği zamanlar oldu. Dönüm noktası 2008'de Giles'ın Ruby adlı bir dilde uzmanlaşan bilgisayar programcıları topluluğunda bir yıldız haline gelmesiyle oldu. Yeni yayılan şöhretiyle ilgili "Gezegendeki her Ruby programcısı adımı biliyormuş gibi görünüyor," dedi. "Arjantin ve Norveç'ten sadece kim olduğumu bilmekle kalmayıp kim olduğumu bilmelerini *beklemediğim* için kesinlikle şok olan insanlarla tanıştım."

Giles'ın *nasıl* bir yıldız haline geldiğinin ayrıntılarına yakında gireceğim ancak şimdi vurgulamak istediğim şey, bu şöhretin onun kariyerini kontrol altına almasına ve onu sevdiği bir şeye dönüştürmesine izin vermesidir. Giles 2008'de başlayan dönemi düşünerek, "San Francisco ve Silikon Vadisi'ndeki şirketlerden çok ilgi gördüm," dedi. Ülkenin en iyi Ruby programlama şirketlerinden biri olan ENTP'de çalışmaya karar verdi. Maaşı ikiye katlandı ve

ilginç projelerde çalıştı. 2009'da Giles, girişimci olmayı kafasına koydu. ENTP'den ayrıldı ve bir blog ve kısa sürede kendisini desteklemek için yeterli parayı getiren bir mini-Web uygulamaları koleksiyonu oluşturdu. "Bir sürü farklı şey hakkında ne düşündüğümü bilmek isteyen bir izleyici kitlem vardı," dedi bana. "Çoğu durumda bana soru sormak için para ödemekten memnundular."

Sonunda, yalnız yaşam tarzına doyduğuna karar verdi ("oda arkadaşın, kız arkadaşın ve hatta köpeğin olmadığında evden çalışmak biraz sıkıcıdır"); bu yüzden hitRECord'da -aktör Joseph Gordon-Levitt tarafından kurulan ve işbirlikçi medya projeleri için internet tabanlı platform sağlayan bir şirket- işe girerek uzun süredir ilgilendiği film yapımcılığı işinin peşinden gitti. Paranın harika olmasından değil ("programcıların Hollywood'da ne kadar para aldığına dair anlayış son derece yanlış"), sadece kulağa çok eğlenceli geliyordu. Bu, Giles'ın çalışma hayatı için en önemli kriterlerinden biridir. "Oldukça harika bir deneyimdi," dedi bana. "*Inception* ve bir sonraki *Batman*'in yıldızlarından biriyle onun evinde bira içerek takılmak zorunda falan kaldım, böyle bir şey." Giles'la tanışmamdan kısa bir süre sonra, Hollywood hevesi bitmişti ve bir kez daha iş değiştirdi. Bir yayıncı ondan bir kitap yazmasını istemişti ve o da kabul etmişti çünkü neden olmasın? Yapılacak ilginç bir şey gibi görünüyordu.

Giles'ın fırsattan fırsata atlama hızı kafa karıştırıcı görünebilir ancak bu yaşam tarzı onun hiperkinetik kişiliğine mükemmel derecede uyar. Örneğin, Giles'ın en sevdiği sunum tekniklerinden biri, daha hızlı ve daha hızlı konuşmaya başlamak ve konuşmasına, her biri terimi tam olarak söylediği anda ekranda yanıp sönen tek bir anahtar kelimeyi içeren hızlı bir dizi slaytla eşlik etmektir. Başka bir deyişle, sermayesini kişiliğine uygun bir kariyer yaratmak için kullandı; bu yüzden artık çalışma hayatını seviyor.

Giles'ın hikâyesini burada Kural 4'te anlatmamın nedeni, şöhrete olan yükselişinin merkezinde *misyonunun* yatmasıdır. Daha ayrıntılı olarak, Giles kendini sanat ve Ruby programlama dünyalarını bir araya getirme misyonuna adadı. Kendi dans müziğini yazan ve

çalan açık kaynaklı bir yapay zekâ programı olan Archaeopteryx'i piyasaya sürerek bu bağlılığına uydu. Archaeopteryx'i çalışırken izlemek ürkütücü olabilir: Mac komut satırına yazılan zararsız bir komut, agresif ve karmaşık bir tekno vuruşu başlatır; AI motorunun temelindeki Bayes olasılık matrislerinde tek bir değer değiştirilir ve vuruş aniden tamamen farklı bir şeye dönüşür. Sanki müzikal yaratıcılığın kendisi bir dizi denkleme ve bazı kısa ve öz kod satırlarına indirgenmiş gibidir. Bu başarı Giles'ı bir yıldız yaptı.

Fakat Giles hakkında beni en çok ilgilendiren soru, genel bir misyondan -sanat ve Ruby programlamayı bir araya getirmekten- belirli, ün kazandıran bir projeye nasıl sıçradığıdır. Son bölümde, genel misyondan belirli bir projeye doğru ilerleyecek iyi bir yol bulabilmek için *küçük bahisler* kullanmanın önemini vurguladım ancak Giles, bu hedefe başka bir nüans katmanı ekler. Misyonu için iyi projeler bulma görevine bir pazarlamacının zihniyetiyle yaklaştı ve bazı fikirlerin neden tutunurken diğerlerinin başarısız olduğunu belirlemeye yardımcı olabilecek, konuyla ilgili kitapları sistematik olarak inceledi. Pazarlama odaklı yaklaşım, sevdikleri iş arayışının bir parçası olarak misyon sahibi olmak isteyen herkes için faydalıdır.

Mor İnekler ve Açık Kaynak Yıldızları

Giles'ın kariyer hikâyesi, Santa Fe Koleji'nden ilk yılı okuduktan sonra ayrılmasıyla başlar. Senaryolar yazmayı denedi "ama iyi değillerdi" ve müzik yazmayı denedi, "bunda daha iyiydi ama işe yaramadı." Doğası gereği sanatsal olan Giles, çalıştığı şirketlerdeki grafik tasarımcılara ilgi duydu ve bu tasarımcılar onu tasarım dünyasını değiştirmeye hazır olan ilginç yeni biçimlendirme diliyle tanıştırdı: HTML adlı bir dil. Giles ilk internet sayfasını 1994'te kurdu ve 1996'da San Francisco'ya taşınırken beraberinde erken internetin temelini oluşturan programlama dilleri Java ve Perl üzerine kitaplar getirdi. 1994'te 30 bin dolar kazandı. 1996'da bu, 100 bin dolara sıçradı: Nokta-com patlaması hız kazanıyordu ve Giles doğru zamanda doğru becerilerle doğru yerdeydi.

. .

Ilk başta, Giles için San Francisco'da işler iyi gitti. Internet siteleri tasarlamaktan keyif alıyordu ve boş zamanlarında yerel bir DJ sahnesine dahil olmuştu fakat kariyerlerin kendine özgü bir ivmesi vardır; Giles da kısa süre sonra kendini bir yatırım bankası için programlama yaparken buldu. "Deli gibi sıkılmıştım," diye hatırlıyor, "bu yüzden cesur bir şey yapmaya karar verdim: Gerçekten ilginç bir *start-up'a* başvuracaktım." Başvurusunu gönderdikten bir gün sonra *start-up* battı. İlk nokta-com iflasları başlamıştı. "Çok geçmeden arkadaşlarım arasında işi olan tek kişi ben kaldım," diye hatırlıyor. "Daha çok sevdiğim bir şey bulma konusunda bir işe alım görevlisiyle konuştum ve o da bana bir işe sahip olduğum için mutlu olmam gerektiğini söyledi."

Giles yapısı gereği, işe alım görevlisini görmezden geldi, işini bıraktı ve Santa Fe'ye geri döndü. Ailesinin arazisinde kiralık bir kampta yaşıyor ve yerel topluluk kolejinde ders alırken güneş enerjisiyle çalışan bir ev inşa etmelerine yardım ediyordu. Resim, ses, piyano ve belki de en önemlisi, kendisini aleatorik müzikle -algoritmaları kullanan kompozisyon- tanıştıran sınıf olan stüdyo mühendisliği okudu. Burada çöl manzaraları ve sanat kursları arasında Giles önemli bir karar verdi. Organize edilmemiş bir kariyerin, sizi bir yatırım bankası için bilgisayar kodu yazarken sıkılmak gibi tehlikeli bölgelere götürebileceğini fark etti. Kariyerine aktif olarak rehberlik edecek bir misyona ihtiyacı vardı, yoksa tekrar tekrar tuzağa düşecekti. Kendisi için iyi bir misyonun, hayatının sanatsal ve teknik yönlerini bir şekilde birleştireceğine karar verdi ancak bu genel fikri nasıl para kazanma gerçeğine dönüştüreceğini bilmiyordu; bu yüzden bu soruya cevaplar aramaya başladı. Aradığını beklenmedik bir çift kitapta buldu.

* * *

Seth Godin, 2002'de çok satan kitabı *Mor İnek'te, Ya dikkat çekicisinizdir ya da görünmezsinizdir*, diyor.[1] Bir Fast Company manifestosunda konuyu ayrıntılı şekilde açıklarken konuyla ilgili olarak şunları yazdı: *Dünya kahverengi inekler gibi sıkıcı şeylerle dolu; bu yüzden bunlar çok az insanın dikkatini çekiyor. Mor bir inek... İşte bu*

göze çarpacaktır. Dikkat çekici pazarlama, fark edilmeye değer şeyler yapma sanatıdır.[2] Giles, Godin'in kitabını okuduğunda bir aydınlanma yaşadı: Sürdürülebilir bir kariyer inşa etme misyonu için, insanları bu haberi yaymaya teşvik edecek dikkat çekici projeler, yani mor inekler üretmesi gerekiyordu ama bu, onu ikinci bir soruyla baş başa bıraktı: Bilgisayar programlama dünyasında dikkate değer projeler nerede başlatılır? 2005 kariyer rehberinde ikinci sorunun cevabını ilginç bir başlıkla buldu: *My Job Went to India: 52 Ways to Save Your Job* (İşim Hindistan'a Gitti: İşinizi Kurtarmanın 52 Yolu).[3] Kitap, yazılım geliştiriciler için kariyer tavsiyesi veren tanınmış bir Ruby programcısı olan Chad Fowler tarafından yazılmıştır. Fowler'ın elli iki stratejisi arasında öne çıkan nokta, iş arayan birinin açık kaynaklı yazılım hareketinden faydalanması gerektiği fikridir. Bu hareket, özgürce kullanılabilen ve değiştirilebilir yazılımlar oluşturmak için zamanlarını gönüllü olarak harcayan bilgisayar programcılarını bir araya getiriyor. Fowler bu topluluğa saygı duyulduğunu ve oldukça görünür olduğunu savundu. İstihdamı güvence altına almanıza yardımcı olabilecek bir isim türü olan yazılım geliştirmede kendinize bir isim yapmak istiyorsanız, dikkatinizi açık kaynaklı projelere kaliteli katkılarda bulunmaya odaklayın. Önemli olan insanların yetenek aradığı yer burasıdır.

Giles, "Bu noktada temelde iki yaptığım şey basitti," dedi. "*Mor İnek* ve *My Job Went to India* (İşim Hindistan'a Gitti) kitaplarının sentezi, kendinizi bir programcı olarak pazarlamanın en iyi yolunun dikkat çekici açık kaynaklı yazılımlar yaratmak olduğudur. Ben de öyle yaptım."

Godin'in tavsiyesini takiben Giles, yapay zekâ destekli müzik yaratıcısı Archaeopteryx için bir fikir buldu. "Benim çok yönlü geçmişime sahip başka birinin olduğunu sanmıyorum," dedi. "Pek çok Ruby programcısı dans müziğini sever ancak hiçbirinin saatlerce tekrar tekrar *breakbeats* ve *synth patch'leri* üzerinde ince ayar yapmak, asla bir kuruş kazanmayan beyaz etiketli plaklar yayımlamak ve müzik teorisi çalışmak için feda ettiğini sanmıyorum." Başka bir deyişle, Giles'ın gerçek müzik üreten bir Ruby programı üretme yeteneği benzersizdi: Eğer başarırsa bu mor bir inek olacaktı.

Fowler'ın tavsiyesinden yola çıkan Giles daha sonra açık kaynak topluluğunun bu mor ineği dünyaya tanıtmak için mükemmel bir yer olduğuna karar verdi. Archaeopteryx kodunu açık kaynak olarak yayımlamanın yanı sıra bunu dünyaya yaymak için yola çıktı. Giles, "Temelde Chad Fowler'ın tavsiyesini çok ileri götürdüm ve hemen hemen her kullanıcı grubu ve konferansta konuşmaya gittim; 2008'de en az on beş tane," diye hatırlıyor Giles. Bu melez Godin/Fowler stratejisi işe yaradı. Giles, "Her yerden teklif aldım," diye hatırladı. "Sektörümdeki yıldızlarla çalışmam gerekti, Archaeopteryx hakkında bir kitap yazmam istendi, artık eskiye kıyasla çok daha fazla kazanabilirdim." Başka bir deyişle, bu, misyonunu başarıya dönüştüren bir stratejiydi.

Dikkat Çekicilik Yasası

Giles'ın hikâyesini düşünürken aynı sıfat üzerinde düşünüp durmaya devam ettim: "dikkat çekici." Giles'ın keşfettiği şeyin misyon odaklı iyi bir projenin iki farklı şekilde dikkate değer olması gerektiği olduğuna karar verdim. İlk olarak, kelimenin tam anlamıyla dikkate değer olarak insanları bu konuda yorum yapmaya zorlayacak olmalıdır. Bu özelliği anlamak için, önce *eksikliğini hissettiğimiz* bir şeye bakalım. Archaeopteryx'i piyasaya sürmeden önce Giles, başka bir açık kaynaklı proje üzerinde çalışmıştı. Ruby için popüler komut satırı araçlarını topladı ve bunları tutarlı belgelerle tek bir pakette birleştirdi. Bir Ruby programcısına bu projeyi sorsanız size bunun sağlam, kaliteli, faydalı bir çalışma olduğunu söylerdi ama bu, aynı Ruby programcısını arkadaşlarına yazıp onlara, "Bunu *görmelisini*" demeye zorlayacak türden bir başarı değil.

Seth Godin'in sözleriyle, bu erken proje "kahverengi bir inek"ti. Buna karşılık, bilgisayarınıza kendi karmaşık müziğini yazmayı öğretmek mor bir inektir; insanları bu haberle ilgilenmeleri ve yaymaları için harekete geçirir. Bu ilk kavram olan dikkat çekiciliğin güzel yanı, herhangi bir alana uygulanabilmesidir. Kitap yazmayı ele alalım: Yeni mezunların iş piyasasına geçişine yardımcı olmak

için sağlam bir tavsiye kitabı yayımlasaydım bunu faydalı bir katkı olarak görebilirdiniz ancak muhtemelen kendinizi iPhone'unuzu birden elinize alıp övgülerinizi *Tweet*'lerken bulmazdınız. Öte yandan, "tutkunuzun peşinden gidin kötü bir tavsiyedir" diyen bir kitap yayımlarsam (umarım) bu, sizi bu haberi yaymaya teşvik eder. Yani elinizdeki kitap çok erken aşamalardan itibaren "dikkat çekici" görülme umuduyla tasarlandı.

Bunun yanı sıra, işin içinde ikinci bir dikkat çekicilik türü de var. Giles sadece dikkat çeken bir proje bulmakla kalmadı, proje haberini kendisini *destekleyen* bir ortamda duyurdu. Onun durumunda, bu ortam açık kaynaklı yazılım topluluğuydu. Chad Fowler'dan öğrendiğine göre, bu toplulukta ilginç projeleri fark etmek ve duyurmak için yerleşik bir altyapı vardı. Bu gevezelikler olmadan, mor bir inek dikkat çekici olsa da asla görülmeyebilir. Daha somut olmak gerekirse, Giles bunun yerine Archaeopteryx'i kapalı kaynaklı bir ticari yazılım parçası olarak yayımlamış olsaydı, belki de onu şık bir internet sitesinde veya müzik kongrelerinde satmaya çalışsaydı, muhtemelen böyle ortalığı kasıp kavurmazdı.

Tekrar ediyorum, bu dikkat çekicilik kavramı Giles'ın Ruby programlama dünyasının dışında da geçerlidir. Kariyer tavsiye kitapları yazma örneğime dönersek, blog yazmanın fikirlerimi tanıtmak için dikkate değer bir yer olduğunu sürecimin başlarında fark ettim. Bloglar görünür durumdadır ve iyi fikirlerin linkler, *Tweet*'ler ve Facebook gibi araçlarla hızla yayılması için bir altyapı oluştururlar. Bu dikkat çekici özelliğinden dolayı bu kitabı yayıncılara sunduğumda yalnızca tutku ve beceri hakkındaki görüşlerimi takdir eden geniş bir kitleye sahip olmakla kalmadım, aynı zamanda bu düşünce biçimi yayıldı: Dünyanın dört bir yanındaki gazeteler ve büyük internet siteleri konuyla ilgili düşüncelerimden alıntı yapmaya başlarken makalelerim çevrimiçi olarak alıntılandı ve binlerce kez *Tweet*'lendi. Ben blog yazmak yerine örneğin, fikirlerimi ücretli seminerlerle sınırlamaya karar vermiş olsaydım, kariyerler hakkındaki düşüncelerimizi değiştirme misyonum büyük olasılıkla durağan olurdu ve ortaya koyduklarım

yeterince dikkat çekici olmazdı. Zihnimizi düzenlemeye yardımcı olmak için, bu fikirleri kısa ve öz bir yasayla özetleyeceğim:

DİKKAT ÇEKİCİLİK YASASI

Misyon odaklt bir projenin başarılı olması için iki farklı şekilde dikkat çekici olması gerekir. İlk olarak, onunla karşılaşan insanları bu misyon hakkında başkalarının da dikkatini çekmeye sevk etmelidir. İkincisi, bu tür dikkat kesilmeleri destekleyen bir ortamda başlatılmalıdır.

Bu yasayı bir kez dile getirdikten sonra, daha önce güçlü bir kariyere yol açan misyonla ilgili bulduğum örneklerde bu yasanın da geçerli olduğunu fark etmeye başladım. Bu pazarlama odaklı yaklaşımı misyona uyarlamaya yardımcı olmak için bu örneklere geri dönmeye ve yasayı eylem halindeyken aydınlatmak üzere biraz zaman ayırmaya değer.

Yasanın Eylem Hâli

Pardis Sabeti'nin genel misyonu, Afrika'daki bulaşıcı hastalıklarla mücadeleye yardımcı olmak üzere genetiği kullanmaktı. Bu, iyi bir misyondur ancak tek başına Pardis'in sürdürdüğü tatmin edici yaşama şeklini garanti etmez. Aslında birçok araştırmacı bu misyonu paylaşıyor ve virüslerin genlerini sıralamak gibi iyi, temel bilimler yapıyorlar fakat başarılı bir kariyerleri yok. Buna karşılık Pardis bu misyonu ilgi çekici bir proje başlatarak sürdürdü: Eski hastalıklara karşı direnç geliştiren insanların örneklerini aramak için güçlü bilgisayarlar kullandı. Bu yaklaşımın dikkat çekiciliğine dair kanıt istiyorsanız Sabeti Laboratuvarı'nda kaleme alınan birçok makalenin akılda kalıcı başlıklarından başka bir yere bakmayın; "DNA Ayak İzlerimizi İzleyen Kadın İçin 5 Soru" (*Discover*, Nisan 2010), "Evrimin Yumruğunu Yemek" (*Science*, Nisan 2008) ve "Hâlâ Evrimleşiyor Muyuz?" (*BBC Horizon*, Mart 2011) gibi başlıklara sahip makalelerden bahsediyorum. Bu, insanları öğrendiklerinde onu

yaymaya iten türden bir projedir. Bu mor bir inektir. Pardis dikkate değer bir proje arayarak dikkat çekicilik yasasının ilk bölümünü geçti. İkinci kısım, projesini dikkat çekiciliğini destekleyen bir ortamda başlatmasını gerektiriyor. Tüm bilim insanları gibi Pardis için de bu, işin kolay kısmı. Hakemli yayın, iyi fikirlerin yayılmasına izin verme fikri etrafında inşa edilmiş bir sistemdir. Fikir ne kadar iyi olursa, yayımlandığı dergi de o kadar iyi olur. Bir makalenin yayımlandığı dergi ne kadar iyiyse, o kadar çok insan okur ve ne kadar çok insan okursa, o kadar çok alıntılanır, konferanslarda tartışılır ve genel olarak alanı etkiler. Olağanüstü bir fikri olan bir bilim insanıysanız onu en iyi nasıl yayacağınızı da biliyorsunuz demektir: Yayımlayın! Pardis'in itibarını hızla yükselten *Nature* makalesiyle yaptığı da tam olarak buydu. Dikkat çekicilik yasasının eyleme geçirilmiş hâlini Kirk French'le de görüyoruz. Genel misyonu modern arkeolojiyi popüler hâle getirmekti. Bu misyonun peşinden gitmenin pek çok yolu vardır ancak bunlar dikkate değer olmayan yöntemlerdir. Örneğin, Penn State'teki arkeoloji müfredatını lisans öğrencileri için daha çekici hâle getirmek adına çalışabilir veya genel ilgi alanına giren bilim dergilerinde bu alanda makaleler yayımlayabilirdi ancak bu projeler, kariyerinizi saygı uyandıran bir şeye dönüştürebilecek türden dikkat çekici bir başarı elde edemezdi. Bunun yerine, Kirk doğrudan insanların evlerine gitmeye ve aile hâzinelerinin (eğer varsa) önemini ortaya çıkarmalarına yardımcı olmak için arkeolojik teknikler kullanmaya karar verdi. Bu yaklaşım dikkate değerdir; alanı popülerleştiren biri olarak öğrendiklerinden çıkardığı dersler hakkında kendi alanındaki en büyük konferansa hitap etme fırsatı da dahil olmak üzere, Kirk'ün şu anda aldığı konuşma davetlerinin sayısı bu gözlemi pekiştiriyor. Konuşması sırasında kalabalık, oditoryumu doldurdu (doktorasını yeni kazanmış biri için etkileyici bir başarı). Bu örnekte, Kirk'ün misyonunu desteklemek için dikkate değer bir projesi vardı ve tek ihtiyacı olan, dikkat çekmeye elverişli bir ortamdı. Bu olağanüstü ortamı televizyonla buldu. Sonuçta bizler neler olup bittiğini izlemek ve ertesi gün dikkatimizi çeken şeyleri tartışmak üzere eğitilmiş bir toplumuz.

KURAL 4'ÜN ÖZETİ

Bu kitabın anafikri basittir: Sevdiğiniz işe sahip olmak için önce nadir ve değerli becerilerde ustalaşarak kariyer sermayesi oluşturmalı ve ardından bu sermayeyi ilgi çekici kariyerleri tanımlayan özellikler karşılığında sermaye olarak nakde çevirmelisiniz. Misyon bu özelliklerden biridir.

Bu kuralın ilk bölümünde, arzu edilen tüm kariyer özellikleri gibi bu özelliğin de gerçekten kariyer sermayesi gerektirdiği fikrini pekiştirdim; alanınızda ustalık kazanmadan doğrudan büyük bir misyona atlayamazsınız. Steven Johnson'ın terminolojisinden yola çıkarak misyonlar için en iyi fikirlerin yakın olasılıkta, yani mevcut en son gelişmelerin hemen ötesindeki alanda bulunduğunu savundum.

Dolayısıyla bu fikirlerle karşılaşmak için önce o son gelişmelere ulaşmalısınız ki bu da uzmanlık gerektirir. Bir alanda yeniyseniz ve herhangi bir kariyer sermayeniz yoksa bir misyon tasarlamaya çalışmak başarısızlığa mahkûm bir girişimdir.

Bununla birlikte, genel bir misyon belirledikten sonra bu misyonu başarılı kılacak belirli projeleri başlatma görevi size kalır. Bu görevi başarmak için etkili bir strateji, küçük bahisler dediğimiz somut geribildirim oluşturan küçük adımları denemek ve daha sonra ne yapılacağını anlamaya yardımcı olmak için iyi ya da kötü bu geribildirimi kullanmaktır. Bu sistematik keşif, başka türlü fark etmemiş olabileceğiniz olağanüstü bir yolu ortaya çıkarmanıza yardımcı olabilir.

Misyonla ilgili araştırmam devam ederken keşfettiğim küçük bahis stratejisi, sadece bir misyonu başarıya ulaştırma yöntemi değil, aynı zamanda bir pazarlamacının zihniyetini benimsemeye yardımcı olur. Bu da dikkat çekicilik yasası olarak adlandırdığım stratejiye yol açtı.

Bu yasa bir projenin, bir misyonu başarıya dönüştürmesi için iki açıdan dikkat çekici olması gerektiğini söylüyor. İlk olarak, kelimenin tam anlamıyla insanları onun hakkında yorum yapmaya zorlamalıdır. İkincisi, dikkat çekmeye elverişli bir ortamda başlatılmalıdır.

Ozetle misyon, kariyer sermayenizle elde edebileceğiniz en önemli özelliklerden biridir ancak bu özelliği çalışma hayatınıza dahil etmek kolay değil. İyi bir misyon belirleyecek sermayeye sahip olduğunuzda o misyonu başarılı kılmak için çalışmaya devam etmelisiniz. Küçük bahisleri ve dikkat çekicilik yasasını kullanarak misyonunuzu ilgi çekici bir fikirden saygı uyandıran bir kariyere dönüştürmenin yollarını bulma şansınızı büyük ölçüde artırırsınız.

Sonuç

Hikâyem Devam Ediyor

Bu kitabın girişinde, hakkında okumayı yeni bitirdiğiniz arayışta beni harekete geçiren koşulları anlattım. Yüksek lisans öğrencisi ve doktora sonrası zamanım azalıyordu ve akademik iş piyasasına girmek üzereydim. Bir profesör olarak başarılı olmanın kolay bir iş olmadığını biliyordum. Kariyerinizin kontrolü sizde değilse bu süreç sizi çiğneyip tükürebilir. Daha da kötüsü, piyasaya kötü bir ekonomide giriyordum; bu yüzden uygun bir akademik pozisyon bulamama ihtimalim vardı. Bu da beni kariyer düşünceme sıfırdan başlamaya zorladı. Bu belirsizlik, birdenbire şu soruyu acilen gündeme getirdi: *İnsanlar yaptıkları işi sevmeye nasıl başlarlar?*

2010 sonbaharında akademik işler için başvurularımı gönderdim. Aralık ayı başlarında yirmi pozisyona başvurmuştum. Akademik iş arama sürecinin ilginç bir özelliği, iş arkadaşlarınızın bunun zorlu bir süreç olduğunu düşünmeleri ve bu nedenle iş yükünü sizin üzerinizden almalarıdır. Süreç aslında zorlu olsa da bu zorluklar bir anda gelir ve arada uzun boşluklar bırakır. Bu boşlukları doldurmak için fazla çalışmıyorsanız kendinizi rahatsız edici bir şekilde boşta bulabilirsiniz. Kasım, yerini aralık ayına bıraktığında ve yirmi başvurumu göndermeyi bitirdiğimde, kolej yaz tatilimden beri ilk kez yapacak pek bir şeyim yoktu.

Elimdeki boş zamanla, nihayet arayışımı ciddi bir şekilde ele almaya başlayabilirdim. Bu noktada, ne öğrenebileceğimi görmek için insanların hem başarı hem de başarısızlık kariyer hikâyelerini araştırmaya başladım. Örneğin, hikâyesi bu kitabı açan Thomas'la ilk kez kasım ayında tanıştım. Düştüğüm hikâyeler, uzun zamandır doğru olduğundan şüphelendiğim bir fikri pekiştirdi: "Tutkunun peşinden git" kötü bir tavsiyedir ancak bu doğrulama, yalnızca

hangi kariyer-mutluluk stratejilerinin işe *yaradığını* bulmak gibi daha zor bir görevi gündeme getirdi.

Bu yanıtı aramam, iş arama sürecim hız kazandığından ocak ve şubat aylarında beklemeye alındı. İş konuşmamı hazırlamaya başladım ve yavaş yavaş gelmeye başlayan mülakat tekliflerini gözden geçirdim. Mart ayının başlarında Georgetown Üniversitesi'ne de uğrayacağım bir mülakat gezisine çıktım. Georgetown'la ilgili çok iyi hislerim vardı. Neyse ki o sırada sıkı bir son teslim tarihi olan başka bir teklifim vardı. Georgetown'daki bağlantılarıma, ziyaretimden keyif aldığımı ve pozisyonla ilgilendiğimi fakat son teslim tarihimin hızla yaklaştığını söyledim. O gecenin ilerleyen saatlerinde arama komitelerinin başkanından önemli bir e-posta aldım. Kısaydı, sadece üç cümle:

> *Perşembe günü size bir teklif sunacağız. Sadece o gün öğleden sonra size ulaşmak için nasıl iletişime geçeceğimizi bilmemiz gerekiyor. En kolay yol ceptelefonuyla ulaşmak mı olur?*

Yapılması planlanan bir çift röportajı geri çevirdim ve Georgetown teklifini kabul ettim. Kariyerim belli olmuştu: Profesör olacaktım. Kendimi resmen piyasadan çektiğimde mart ayının ikinci haftasıydı. Başlangıç tarihim ağustos ayı olacaktı. Bu durum, aklımı kurcalayan kariyer sorularıma yanıtlarımı sonlandırmak için dört aylık bir boşluk bıraktı: Artık bir işim vardı ama onu, sevdiğim bir işe nasıl dönüştüreceğimi bulmam gerekiyordu. O bahar ve sonraki yaz boyunca, Kural 2-4'ün özünü oluşturan röportajları yürüterek yola çıktım.

Bu sonucu yazarken şimdi profesör olarak ilk dönemi bitirmeme iki hafta kaldı. Son birkaç aydır, sadece bu kitapta anlattığım görevi bitirmek için değil, aynı zamanda deneyimlerimi burada okuduğunuz biçimde yazmak için de çok çalışıyorum. (Georgetown teklifimi kabul ettikten sadece iki hafta sonra bu kitap için anlaşma imzaladım.) Bu sonuç, bu kitabın yazılacak son parçasıdır ve zamanlama bundan daha iyi olamazdı. Bu taslağı, dikkatimi bir profesör olarak yeni hayatıma çevirmeden sadece birkaç gün önce teslim edeceğim; bu da, kariyerimin bu yeni bölümüne, onu dikkate

değer bir yere getirmek için ne yapmam gerektiğine dair güvenle başlamama izin verecek.

Araştırmam, elbette birkaç şaşırtıcı fikri ortaya çıkardı. Amacınız yaptığınız işi sevmekse, keşfettiğim şey "tutkunuzu takip edin" kötü bir tavsiye olabilir. Nadir ve değerli bir şeyde iyi olmak ve ardından bunun yarattığı *kariyer sermayesini* bir işi harika yapan özelliklere yatırmak daha önemlidir. *Kontrol* ve *misyon,* başlamak için iki iyi noktadır. Kitabın bu son bölümündeki amacım, bu fikirleri çalışma hayatımda nasıl uyguladığımı anlatmak. Yani sizi düşünce sürecimin içine almak ve yeni kariyerimin bu erken evresinde Kural 1-4'teki içgörülerin nasıl bir rol oynadığının belirli yollarını vurgulamak istiyorum. Açıkçası bu uygulamalar kesin değildir - henüz hepsinin nasıl sonuçlanacağını görecek kadar uzun süre profesörlük yapmadım- ama bence bu belirsizlik onları amacına daha uygun kılıyor. Bu kitaptaki dersleri çalışma hayatınızda uygulamaya başlamak için *şu anda* yapabileceğiniz somut eylemlerin gerçek dünyadan bir örneğini sunuyorlar. Sizin kararlarınız benimkilerden farklı olacak ama umuyorum ki sonuç olarak, sevdiğiniz işi yaratma konusundaki bu yeni düşünce tarzına uyacak şekilde bir kariyeri yeniden şekillendirmenin ne anlama geldiğine dair daha iyi bir anlayışla karşılaşacaksınız.

Kural 1'i Nasıl Uyguladım?

Kural 1, insanların büyük çoğunluğunun önceden var olan ve keşfedilmeyi ve bir kariyerle eşleşmeyi bekleyen tutkuları olmadığından, "tutkunuzu takip edin"in kötü bir tavsiye olduğunu savunuyor. Sevdiğiniz bir işte çalışmanın gerçek yolunun genellikle daha karmaşık olduğunu belirtiyor. Bu içgörü, arayışım sırasında ilk kez karşılaştığım bir fikir değildi, aksine uzun zamandır doğru olduğundan şüphelendiğim bir şeydi. Kural l'le ilgili bölüm, bu sezgi için gerçek kanıtlar bulduğum son zamanlardaki çabalarımı anlatmasına rağmen bu düşüncenin tohumları çok daha önce ekilmişti.

Tutkudan kaçınmamın hikâyesi lisede arkadaşım Michael Simmons ile benim bir internet ağı tasarım şirketi kurduğumuz zamana dayanıyor. Biz buna Princeton İnternet Ağı Çözümleri adını vermiştik. Şirketimizin kökeni sadeydi. 1990'ların sonlarıydı, ilk nokta-com patlaması yaşanıyordu ve medya, milyonlarca kazanan genç CEO'ların hikâyelerini anlatıp duruyordu. Michael ve ben bunun kulağa eğlenceli geldiğini düşündük, standart yaz işlerimize göre kesinlikle para kazanmanın daha iyi bir yoluydu. Yüksek teknolojili bir şirket için yaratıcı ve yeni bir fikir bulmaya çalıştık - yeni bir Amazon.com'a benzer bir şey- ama afalladık ve daha önce peşine düşmeyeceğimize söz verdiğimiz bir fikre ulaştık: İnternet ağı siteleri tasarlamak. Açık olmak gerekirse, hiçbir şekilde gerçek hevesimizi takip etmedik. Sıkılmıştık, müsaittik ve hırslıydık - tehlikeli bir kombinasyon- ve bir şirket kurmak, hayal edebileceğimiz her şey kadar umut vericiydi.

Princeton İnternet Ağı Çözümleri çok hızlı yükselen bir başarı değildi ancak ciddi bir şirketi büyütmek için gereken zamana gerçekten yatırım yapmak istemediğimiz için bu durum olağandı. Lise son sınıfımız boyunca yerel bir mimarlık firması, yerel bir teknik kolej ve yaşlıları hedef alan, kötü tasarlanmış ama garip bir şekilde iyi finanse edilmiş bir ağ portah da dahil olmak üzere altı veya yedi müşteriyle çalıştık. Bu sözleşmelerin çoğu 5.000 ila 10 bin dolar arasında ödendi; bunun hatırı sayılır bir kısmını gerçek programlama çalışmalarının çoğunu yapan Hintli taşeronlardan oluşan bir ekibe aktardık. Michael ve ben üniversiteye gittiğimizde - o, NYU'ya ve ben Dartmouth'a- internet ağı sitesi tasarımıyla işimin bittiğine karar verdim ve kızlar gibi daha öncelikli ilgi alanlarına geçtim.

Benim kuşağımdaki birçok kişi için kariyer tavsiyesi olarak "tutkunuzu takip edin" ifadesinin reddedilmesi sapkınlıktır. Tutku kültüne karşı aynı çekiciliği hiç hissetmedim ve bunun için Princeton İnternet Ağı Çözümleri'yle ilgili deneyimime güveniyorum. Bahsettiğim gibi, bu şirketi kurmamın bir tutkunun peşinden gitmemle hiçbir ilgisi yoktu ancak Michael ve ben işi nasıl canlı tutacağımızı bulduktan sonra, bu becerinin nadir ve değerli olduğu

ortaya çıktı (özellikle bizim yaşımızdaki insanlar için). Bu kariyer sermayesi daha sonra pek çok türden farklı heyecan verici deneyimler için nakde çevrilebilir. Takım elbise giymeli ve toplantı salonlarında etkileyici sunumlar yapmalıyız. Gençlerin satın aldığı şeylere sahip olamamaktan asla endişelenmeyecek kadar çok para kazanmıştık. Öğretmenlerimiz şirketten etkilendiler ve toplantılar için gayriresmi olarak sınıfları bırakmamıza izin verdiler. Dergiler hakkımızda yazdılar, fotoğrafçılar gazeteler için fotoğraflarımızı çekmeye geldiler ve tüm bu deneyim elit üniversitelere kabul edilmemizde kesinlikle büyük rol oynadı.

Hayatınızı ilginç kılabilecek özelliklerin yoğun iç muhasebelerle çok az ilgisi olduğunu öğrendim. Başka bir deyişle, Princeton İnternet Ağı Çözümleri mesleki mutluluğun bir cazibe gerektirdiği fikrine karşı olmamı sağlamıştı.

Bu erken deneyimler nedeniyle, üniversiteye geldiğimde sınıf arkadaşlarım ne iş yapmak istedikleri sorusu karşısında çaresiz kalmaya başladığında onlara merakla baktım. Onlar için, bir ana dal seçmek gibi temel bir şey kozmik derecede önemliydi. Bunun saçmalık olduğunu düşündüm. Bana göre dünya, hayatınızı daha ilginç hâle getirmek için yararlanmayı bekleyen Princeton İnternet Ağı Çözümleri gibi fırsatlarla doluydu - önceden belirlenmiş eğilimleri belirlemekle hiçbir ilgisi olmayan fırsatlar.

Bu içgörüden hareketle, sınıf arkadaşlarım kendilerinin gerçek misyonlarının ne olduğunu düşünürken ben büyük getirileri olacak nadir becerilerde ustalaşmak için fırsatlar aramaya başladım. Mümkün olduğunca verimli olmak amacıyla çalışma becerilerimi geliştirerek işe başladım. Bu, sistematik deneylerden oluşan bir yarıyılımı aldı ve ardından bana art arda üç yıl 4.0 not ortalaması kazandırdı; bu süre boyunca hiçbir zaman bütün gece çalıştığım olmadı ve akşam yemeğinden sonra da nadiren çalışırdım. Daha sonra bir öğrenci tavsiye kılavuzu yayımlayarak bu varlığı nakde çevirdim. Bu deneyimler heyecan verici bir öğrenci hayatı yaşamama yardımcı oldu -sanırım Dartmouth kampüsündeki yayıncı temsilcisinden düzenli olarak telefon alan tek öğrenciydim- ama her iki durumda da önceden var olan bir tutkunun peşinden

koşmamıştım. Gerçekten de ilk kitabımı yazma motivasyonum, bir gece içki içmek için tanıştığım ve hayranı olduğum bir girişimcinin boş bir cesaretlendirmesinden geldi: "Bu iş hakkında konuşmakla kalma," diyerek kitap fikrinden rasgele bahsettiğimde beni azarladı. "İyi olacağını düşünüyorsan, git yap." Bu, ilerlemem için en iyi neden gibi görünüyordu.

Daha sonra üniversiteden sonra ne yapacağıma karar verme zamanım geldiğinde, elimde biri Microsoft'tan diğeri MIT'den olmak üzere iki teklif vardı. Bu, sınıf arkadaşlarımın kafasını karıştıracak türden bir karar süreci olurdu ancak endişelenmek için bir neden göremedim. Her iki yolun da dikkate değer bir yaşam için kullanılabilecek sayısız fırsat sunacağından emindim. Diğer nedenlerin yanı sıra kız arkadaşıma daha yakın kalmak için MIT'yi seçtim.

Bu bölümde belirtmeye çalıştığım nokta, Kural l'in temel kavrayışı arayışım başlamadan *önce* aklıma gelmişti ve aslında bu, lisedeyken içselleştirdiğim bir şeydi; bu sebeple 2011 sonbaharına geldiğimde ve profesör olup olmayacağımdan veya tamamen farklı bir şey yapıp yapamayacağımdan emin olmadığım bir belirsizlik dönemiyle karşı karşıya kaldığımda bu Kural 1 zihniyeti beni bu yollardan hangisinin benim için doğru yön olacağı hakkındaki gereksiz endişelerden kurtardı. Doğru bir şekilde ele alınırsa, her ikisinin de sevdiğim bir kariyer getireceğinden kesinlikle emindim fakat bu amaca nasıl ulaşılacağını bulmak yeteri kadar net değildi ve beni Kural 2-4'te açıklanan içgörülere götüren bu soruydu.

Kural 2'yi Nasıl Uyguladım

Kural 1, "tutkunuzu takip edin"in kötü bir tavsiye olduğunu savundu. Bu, sevdiğiniz işi yaratmada neyin önemli olduğunu bulma arayışım için motivasyon sağladı. Kural 2, arayışım devam ederken karşılaştığım ilk öngörüyü tanımladı. Büyük işi harika yapan şeylerin nadir ve değerli olduğunu savundu. Onları kariyerinizde istiyorsanız karşılığında sunabileceğiniz nadir ve değerli becerilere ihtiyacınız var. Başka bir deyişle, Steve Martin'in

dediği gibi, işinizin sizin gerçekten istediğiniz şey olup olmasına bakmaksızın bu işte "sizi görmezden gelemeyecekleri kadar iyi" olmak için çaba göstermiyorsanız muhtemelen işinizi sevmeyeceksiniz.

Bu nadir ve değerli becerileri tanımlamak için terimi tanıttım ve işin zor kısmının bu sermayeyi nasıl elde edeceğini bulmak olduğuna dikkat çektim. Tanım olarak, eğer bir şey nadir ve değerliyse elde edilmesi kolay değildir. Bu kavrayış beni, *bilinçli uygulama* kavramıyla karşılaştığım performans bilimi dünyasına getirdi. Bu, kendinizi rahat ettiğiniz yerin acımasızca ötesine atarak beceri geliştirme yöntemidir. Keşfettiğim gibi, diğer insanlara nazaran müzisyenler, sporcular ve satranç oyuncuları, bilinçli uygulama hakkında her şeyi biliyorlar ancak bilgi işçileri bu kavramdan bihaberler. Çoğu bilgi çalışanı, bilinçli uygulamaların rahatsız edici geriliminden, vebadan kaçar gibi kaçınır. Bu gerçeği tipik bir ofis çalışanının takıntılı e-posta kontrol alışkanlığı net biçimde vurgular çünkü bu davranış, zihinsel olarak daha zorlayıcı bir işten kaçış değil de nedir?

Bu fikirleri araştırdıkça, akademik kariyerimin şu anki durumu hakkında giderek daha fazla endişe duymaya başladım. Kariyer sermayesi edinme hızımın azalmasından korktum. Bu endişeyi anlamak adına yüksek lisans okulunu ve bunu takip eden doktora sonrası yılların düzensiz bir büyüme deneyimi sağladığını bilmelisiniz. Bu sürecin başlarında, sürekli olarak entelektüel rahatsızlığa itilirsiniz. Yüksek lisans düzeyinde bir matematik problemleri testi -bu konuda çok deneyimim var- muhtemelen bulabileceğiniz gibi, bilinçli uygulamada saf bir alıştırmadır. Size nasıl çözeceğiniz hakkında hiçbir fikriniz olmayan bir problem verilir ancak onu çözmeniz gerekir, yoksa kötü bir not alırsınız; bu yüzden teste dalar ve elinizden geldiğince çok denersiniz, farklı yollar sizi çıkmaz sokaklara yönlendirdikçe tekrar tekrar başarısız olursunuz. Görevde sıfır puan alma korkusuyla yönlendirilen, bir sorunu çözmeye yönelik mevcut her nöronu toplamanın zihinsel gerilimi, bilinçli uygulama literatürünün geliştirmek için gerekli olduğunu söylediği şeyin tam olarak güzel bir örneğidir. Dolayısıyla

yüksek lisans öğrencileri kariyerlerinin başlarında, yeteneklerinde büyük sıçramalar yaşarlar.

Ancak MITnin bilgisayar bilimleri bölümünün sunduğu gibi araştırma odaklı bir programda ilk iki yıldan sonra ders çalışmanız yavaşlar. Kısa bir süre sonra, araştırma çabalarınızın kendilerini danışmanınızın yörüngesinden kurtarması ve kendi kendine yönlendirilen bir yörünge izlemesi beklenir. İlerlemeye devam etmeye dikkat etmezseniz gelişmeniz performans bilimci Anders Ericsson'ın "kabul edilebilir bir seviye" olarak adlandırdığı noktaya kadar azalabilir ve burada takılıp kalırsınız. Araştırmayı yönlendiren Kural 2 bana bu platoların tehlikeli olduğunu çünkü kariyer sermayesi arzınızı kestiğini ve bu nedenle çalışma hayatınızı aktif olarak şekillendirmeye devam etme yeteneğinizi felce uğrattığını öğretti; bu nedenle arayışım devam ettikçe çalışma hayatıma, beni bir kez daha bilinçli çalışmayı günlük rutinimde düzenli bir yol arkadaşı yapmaya zorlayacak bazı pratik stratejiler eklemem gerektiği ortaya çıktı.

Popüler efsaneye göre, Nobel ödüllü teorik fizikçi Richard Feynman, lisede test edildiğinde ortalamanın biraz üzerinde 125 IQ aldı. Bununla birlikte, anılarında kavramları aşağıdan yukarıya anlayana kadar önemli kâğıtları ve matematiksel kavramları parçalama zorunluluğundan bahsettiğinde mütevazı bir zekâdan bir dehaya nasıl yükseldiğine dair ipuçları buluyoruz. Başka bir deyişle, onun şaşırtıcı zekâsının Tanrı'dan gelen bir armağandan çok, bilinçli bir uygulamaya kendini adamayla ilgili olması mümkündür. Araştırmam ve Feynman gibi örneklerle motive olarak dikkatimi alanımın en zor sonuçlarını aşağıdan yukarıya anlamaya odaklamanın, kariyer sermaye stoğumu canlandırmak için iyi bir ilk adım olacağına karar verdim.

Bu çabaları başlatmak için araştırma alanımda iyi bir şekilde atıfta bulunulan ama aynı zamanda geniş ve takip edilmesi zor kabul edilen bir makale seçtim. Makale yalnızca tek bir sonuca, yani iyi bilinen bir soruna en iyi bilinen çözümü sunan bir algoritmanın analizine odaklanıyordu. Birçok kişi bu sonuca atıfta bulunduysa da çok azı onu destekleyen ayrıntıları anladı. Bu kötü şöhretli makaleye

hâkim olmanın, yeni kendi kendini zorlayan bilinçli uygulama rejimine mükemmel bir giriş olacağına karar verdim.

İşte ilk dersim şuydu: Bu tür becerileri geliştirmek zordur. Makalenin ana kanıt argümanındaki ilk hileli boşluğa ulaştığımda ani bir iç direnişle karşılaştım. Zihnim ondan harcamasını isteyeceğim çabanın farkına varmış gibiydi ve buna karşılık olarak, önce mesafeli olan ama sonra, ben ısrar edince artan bir yoğunlukla konsantrasyonumu bozan bir nöronal protesto dalgası saldı.

Bu direnişle mücadele etmek için iki tür yapı kullandım. İlk tip *zaman yapısıydı:* "Bunun üzerinde bir saat çalışacağım," derdim kendi kendime. "Çalışmaktan bayılmak ya da ilerleme kaydedememek umurumda değil, sonraki bir saat için benim tüm dünyam bu olacak." Ama tabii ki bayılmayacak ve sonunda ilerleme kaydedecektim. Direniş dalgalarının sönmesi ortalama olarak on dakika sürerdi. Bu on dakika her zaman zordu ancak çabalarımın bir zaman sınırı olduğunu bilmek, zorluğun üstesinden gelinebilir olmasını sağladı.

Kullandığım ikinci yapı türü *bilgi yapısıydı* - yoğun odaklanmamın sonuçlarını kullanışlı bir biçimde ele almanın bir yolu. İspatın farklı parçaları arasındaki birbirine bağlılıkları resmeden bir ispat haritası oluşturarak başladım. Bu zordu ama çok da zor değildi ve sonucu anlama çabalarımda beni hareketlendirdi. Daha sonra haritalardan, ispatın kullandığı temel tanımları ezberlemeye zorlayan kendi kendine uygulanan kısa sınavlara geçtim. Aslında bu nispeten kolay bir iş olduğu halde konsantrasyon gerektiriyordu ve sonuç, şimdi anlatacağım ayrıntılı matematiği ayrıştırmak için oldukça önemli olan bir anlayıştı.

Bu ilk iki adımdan sonra yoğun odaklanmayı kullanmadaki ilk başarılarımdan cesaret alarak büyük silahlara geçtim: ispat özetleri. Kendimi her bir yardımcı savı almaya ve ispatlarının her adımını gözden geçirmeye -eksik adımları tamamlamaya- zorladığım yer burasıdır. Kendi kelimelerimle ayrıntılı bir özet yazarak bitirirdim. Bu, şaşırtıcı derecede zorlu olsa da çalışma üzerinde daha kolay görevlere zaten zaman ayırmam, ilerlememe yardımcı olacak kadar bana ivme kazandırdı.

Bu makaleye iki hafta boyunca düzenli olarak geri döndüm. Bitirdiğimde, muhtemelen toplam on beş saat bilinçli uygulama tarzı zorlama yaşadım fakat bu süre bana yoğunluğundan dolayı çok daha fazlaymış gibi geldi. Neyse ki bu çaba hemen fayda sağladı. Diğer şeylerin yanı sıra, daha önceleri gizemini koruyan konuyla ilgili çalışmaların tüm alanlarını anlamamı sağladı. Bu makaleyi yazan araştırmacılar, bu tür bir problemin çözümünde neredeyse tekele sahiptiler - şimdi onlara katılabilirdim. Bu yeni anlayıştan yararlanarak alanımdaki en iyi konferansta yayımladığım yeni bir sonucu ispatlamaya devam ettim. Bu şimdi, uygun gördüğüm şekilde keşfetmem için açık olan yeni bir araştırma istikametiydi. Belki de bu stratejinin değerinin daha önemli bir göstergesi, aslında sonunda makalede bir çift hata bulmamdır. Yazarlara söylediğimde onları fark eden ikinci kişi olduğum ortaya çıktı ve henüz bir düzeltme yayımlamamışlardı. Bu ihmalin büyüklüğünü anlamanıza yardımcı olmak için, Google Akademik'e göre makaleye altmışa yakın atıf yapıldığını aklınızda bulundurun.

Öte yandan, bu küçük başarılardan daha önemli olan, bu test vakasının getirdiği yeni zihniyetti. Zorlanmanın iyi bir şey olduğunu kabul ediyorum. Bu rahatsızlığı kaçınılması gereken bir his olarak görmek yerine, bir vücut geliştiricinin kas yanmasını anladığı gibi anlamaya başladım: Doğru bir şey yaptığınızın işareti. Bu kavrayıştan ilham alarak, günlük rutinime daha da bilinçli bir uygulama yerleştirmek için tasarlanmış bir üçlü küçük alışkanlıkla bu türden daha büyük ölçekli makale incelemeleri yapma sözünü verdim. Bu yeni rutinleri aşağıda açıklıyorum:

KUTSAL ARAŞTIRMA RUTİNİM

Araştırmam sırasında bir noktada, aslında bilgisayarımda tuttuğum bir belge olan ve araştırmanın *kutsal kitabı* olarak adlandırdığım şeye başladım. Rutin olarak haftada bir kez, araştırmamla ilgili olabileceğini düşündüğüm bir makaleyi "kutsal kitabımda" da özetlemem gerekiyordu. Bu özet, sonucun bir tanımını, önceki çalışmayla nasıl karşılaştırıldığını ve bunu elde etmek için kullanılan ana stratejileri içermeliydi. Bu özetler, özgün

test vakası makalemdeki adım adım inceleme kadar karmaşık değil ki bu sayede haftalık olarak yapabiliyorum ama yine de bilinçli uygulamanın gerginliğini hissediyorum.

SAAT HESABI RUTİNİM

Bir başka bilinçli uygulama rutini MIT'de masamın arkasına monte ettiğim ve Georgetown'da yeniden başarmayı planladığım bir saat hesabı kâğıdının uygulanmasıydı. Sayfada her ay için, o ay bilinçli bir uygulama halinde geçirdiğim toplam saat sayısının bir çetelesini tuttuğum bir satır var. Hesap tablosuna 15 Mart 2011'de başladım ve o ayın son iki haftasında 12 saat çalışmışım. Bu kayıt tutmanın ilk tam ayı olan nisan ayında, 42 saate kadar yükseldim. Mayıs ayında 26,5 saate geriledim ve haziran ayında bu, 23 saate düştü. (Adil olmak gerekirse, bu son iki ay MIT'deki pozisyonumdan Georgetovvn'daki pozisyonuma geçtiğim dönemdi.) Bu saat sayıları her gün yüzüme bakarken programıma daha bilinçli bir uygulama sığdırmak için yeni yollar bulmaya motive oluyorum. Bu rutin olmadan, yeteneklerimi geliştirmek için harcadığım toplam süre şüphesiz çok daha düşük olurdu.

TEORİ DEFTERİ RUTİNİM

Üçüncü stratejim, MIT kitapçısında bulabildiğim en pahalı defteri satın almaktı: Bana 45 dolara mal olan arşiv kalitesinde bir laboratuvar defteri. Bu defter, düz bir şekilde düşen çift telli spiraller üzerine monte edilmiş hoş bir kalın karton kapağa sahipti. Sayfalar asitsiz, kalın ve kareli. Yeni teori sonuçlarını beyin fırtınası yaparken bu defteri kullanıyorum. Bu beyin fırtınası seanslarının her birinin sonunda, sonuçları tarihli bir sayfaya elle, resmi olarak kaydetmem gerekiyor. Defterin maliyeti, içine yazmam gereken şeyin önemine işaret etmeye yardımcı oluyor ve bu da beni düşüncemi toplamak ve organize etmek için gereken mücadeleye zorluyor. Sonuç: Daha bilinçli uygulama.

* * *

Kural 2'nin içgörüleri, işime yaklaşma şeklimi temelden değiştirdi. Önceki düşünce tarzımı tanımlamam gerekseydi muhtemelen "üretkenlik merkezli" ifadesini kullanırdım. İşleri halletmek benim önceliğimdi. Bununla birlikte, bir üretkenlik zihniyetini benimserseniz bilinçli uygulamayı teşvik eden görevler, onları tamamlamaya doğru giden belirsiz yol ve ihtiyaç duydukları zihinsel yorgunluğun rahatsızlığıyla birleştiğinde kararları planlamada hoşlanılmayan bir seçim haline getirdiğinden genellikle kaçınılır. Mezun-öğrenci internet ağı sayfanızı yeniden tasarlamak, akıllara durgunluk veren bir ispatla uğraşmaktan çok daha kolaydır. Benim için sonuç, başlangıçta yüksek lisans öğrencisi olarak ilk yıllarımın zorunlu baskısı sırasında inşa ettiğim kariyer sermayesi stoklarımın zaman geçtikçe azalıyor olmasıydı. Ayrıca Kural 2'yi araştırmak, beni çok daha "zanaat merkezli" yaparak bu durumu değiştirdi. Yaptığım işte giderek daha iyi olmak en önemli şey haline geldi ve daha iyi olmak, bilinçli bir uygulama gerektiriyordu. Bu, iş hakkında farklı bir düşünme şeklidir fakat bir kez benimsediğinizde kariyer yörüngenizdeki değişiklikler derin olabilir.

Kural 3'u Nasıl Uyguladım

2011 baharının başlarında akademik iş arayışım ilginç bir aldı. O sırada Georgetovvn Üniversitesi'nden sözlü bir teklif aldım fakat yazılı olarak hiçbir şey yoktu ve doktora sonrası danışmanımın bana dediği gibi, "Yazılı değilse, sayılmaz." Resmi teklifi beklerken iyi finanse edilmiş bir araştırma programı olan tanınmış bir devlet üniversitesinden bir görüşme daveti aldım. Bu kariyer bilmecesinde nasıl yönümü bulacağıma karar vermek o zamanlar devam etmekte olan arayışım tarafından büyük ölçüde basitleştirildi. Özellikle, bana rehberlik eden Kural 3'te detaylandırıldığı gibi *kontrolün* değerine ilişkin araştırmamdı.

Kural 3, ne ve nasıl yaptığınız üzerindeki kontrolün dikkate değer kariyerler yaratmak için çok önemli bir güç olduğunu ve buna haklı olarak "hayalindeki işi bulma iksiri" denebileceğini savundu. Başkalarının, "İstediğim iş *bu*," demesine neden olan kariyer

türlerini incelediğinizde bu özellik neredeyse her zaman merkezi bir rol oynar. Bu kontrolün değerini anladığınızda fırsatları değerlendirme şeklinizi değiştirir ve bir pozisyonun potansiyel özerkliğinin, teklif edilen maaş veya kurumun itibarı kadar önemli olduğunu düşünmenize yol açar. Bu, iş arayışımda aldığım zihniyetti ve Georgetown'un teklifini kabul etmekle isimsiz devlet üniversitesinde görüşmeye gitmeyi ertelemek arasındaki seçimimi yeniden gözden geçirmeme yardımcı oldu.

Seçeneklerimi kontrol merceğinden değerlendirmeye başladığımda fark ettiğim iki önemli nokta vardı. Birincisi, Georgetown kampüs çapında bilimlere daha genel bir yatırımın parçası olarak bilgisayar bilimi doktora programına yeni başlıyordu. İş arama sürecim boyunca MIT'deki doktora danışmanım Georgia Tech'in bilgisayar bilimi bölümünde, onun da ilk kez araştırma merkezli bir programa geçiş yaptığı dönemde, kendi kariyerinin başlarında deneyimlerini anlatmıştı. "Büyüyen bir programda her zaman bir söz hakkın olacaktır," dedi bana.

Buna karşılık köklü bir kurumda, yeni bir yardımcı doçent olarak hiyerarşideki konumunuz açıktır: en altta. Bu üniversitelerde, programın yönünü etkilemeye başlamadan önce genellikle tam bir profesör olana kadar, kariyerinizde yıllar ve yıllar boyunca beklemeniz gerekir. Bu noktaya kadar yukarıdan aşağıya aktarılanları takip edersiniz.

Fark ettiğim ikinci şey, Georgetovvn'un görev süresinin standart, köklü programların modelinden biraz farklı olacağıydı. Büyük bir araştırma kurumunda görev süresi şu şekilde gerçekleşir: Yönetimdeki üst düzey kişiler, genel alanınızdaki diğer kişilere mektuplar gönderir ve uzmanlık alanınızda en üstte olup olmadığınızı sorar. Değilseniz, sizi kovacaklar ve kim varsa onu işe almaya çalışacaklar. Bazı yerler, yeni işe alınanlara görev süresi beklememelerini söyleyecek kadar ileri gider. (Akademik iş piyasaları çok çetindir ve açık pozisyonlara kıyasla çok daha fazla mevcut yetenek olduğundan bu avantajı kullanırlar.)

Uzmanlığınız yeniyse -benimki gibi- ve bu nedenle her iki şekilde de bu konuda fikir sahibi uzmanlar bulamıyorlarsa

konumunuzu korumakta gerçekten zorlanırsınız çünkü ortada itibarınızı doğrulayacak kimse yok demektir; bu nedenle sistem genç öğretim üyelerinin uyumlu olmasını ödüllendirir: Yani kadroya giden en güvenli yol zaten çok fazla ilgi çeken sağlam bir araştırma konusunu ele almak ve ardından meslektaşlarınızdan daha fazla çalışmaktır. Yenilik yapmak istiyorsanız kariyerinizde ilerleyene kadar bekleyin. Merhum Carnegie Mellon bilgisayar bilimleri profesörü Randy Pausch ünlü "Son Ders"inde bu gerçeği şakayla karışık çok iyi yakalamıştı: "Genç öğretim üyeleri bana gelir ve 'Vay, kadroyu erken aldın. Sırrın ne?' dediklerinde onlara derim ki 'Oldukça basit. Herhangi bir cuma gecesi saat onda ofisimden beni ara, sana söylerim."

Aksine, Georgetown'da görev süresine ilişkin bu açık karşılaştırmaya dayalı yaklaşımla ilgilenmediklerini açıkça belirttiler. Büyümesinin bu aşamasında bilgisayar bilimi departmanı onları işe almaktan çok, yıldız araştırmacıları geliştirmeye odaklanmıştı. Yani iyi ortamlarda iyi sonuçlar yayımlasaydım kalabilirdim. Domine etmek için güvenli, önceden var olan bir alanı seçme baskısı olmadan araştırma programımın nasıl gelişeceği konusunda çok daha fazla esnekliğe sahip olurdum.

Kariyerim üzerinde sahip olacağım kontrol perspektifinden bakıldığında Georgetown, köklü devlet üniversitesinden açıkça daha çekiciydi. Bunun yanı sıra, kararımı tamamlamadan önce Kural 3'ün diğer içgörüleri üzerinde düşünmek için biraz zaman ayırdım. Örneğin, arayışım sırasında insanları kontrol arayışında tipik olarak çeldiren iki tuzak keşfettim. İlk tuzak, bir hayli az kariyer sermayesine sahip olmaktı. Karşılığında nadir ve değerli bir beceri olmadan çalışma hayatında daha fazla kontrolün peşinden gidersen muhtemelen bir serap peşindesindir.

Bu, örneğin pasif gelir getirici internet sitelerinde geçimini sağlamak için geleneksel işlerini bırakan birçok yaşam tarzı tasarımı hayranı tarafından kurulan tuzaktı. Bu muhaliflerin çoğu, insanların parası karşılığında sunacak değerli bir şeyiniz yoksa bu planın gelir getirici parçasının iyi çalışmadığını çabucak keşfetti. Akademik araştırma süreci genellikle bir adayın bir teklif kazanma olasılığı

olmadan önce hakemli yayınlar ve güçlü tavsiye mektupları biçiminde büyük miktarda kariyer sermayesi gerektirdiğinden bu tuzak benim iş avımla alakalı görünmeyebilir fakat özerk akademik yaşamın cazibesiyle ikinci kademe adayları (yani çok fazla kariyer sermayesi olmayanları) çekecek. Gelgelelim, daha sonra kampüse vardıklarında onları ezici miktarda öğretimle ve hizmet sorumluluklarıyla üzecek bölümler var. Başka bir deyişle, bu nadir dünyada bile kontrol seraplarına karşı hâlâ dikkatli olunmalıdır.

İkinci tuzak, başarılı bir şekilde daha fazla kontrole geçiş yapmak için yeterli sermayeniz olduğunda ne olacağını açıklar. Bu noktada, daha fazla kontrol genellikle yalnızca size fayda sağladığından hayatınızdaki diğer kişilerin direnişiyle karşılaşmanız en olasıdır. Şansıma MIT'deki en yakın danışmanlarım Georgetown'ınki gibi hızla büyüyen bir programın sunduğu esnekliği sürdürmem için beni teşvik etti ama profesyonel yörüngemde bu karara karşı daha dirençli olanlar kesinlikle vardı. Onlara göre, köklü bir üniversitede iyi bilinen bir yolda ilerlemek, istenen görev süresi ve iyi bir araştırma itibarı için en güvenli yoldu. İşim üzerinde daha fazla kontrole sahip olmanın kişisel faydaları profesyonel radarlarında yoktu; bu yüzden güvenli kararın dışındaki herhangi bir karar endişe verici kabul edildi.

Kural 3'ü araştırırken bu iki tuzak arasında yönümü bulabilmek için kullanışlı bir araçla karşılaştım. Buna *finansal uygulanabilirlik yasası* adını verdim ve şöyle tanımladım: "Çalışma hayatınıza daha fazla kontrol getirecek çekici bir uğraşı izleyip izlememeye karar verirken kendinize bunun için insanların size ödeme yapmaya istekli olup olmadığını sorun. Eğer öyleyse, devam edin. Değilse, başka bir şeye geçin."

Nihayetinde, kariyer kararımı kesinleştirmeme yardımcı olan yasa buydu. Georgetown yaptıklarım ve nasıl yaptığım üzerinde çok daha büyük bir kontrol potansiyeli sunuyordu. Bu açıkça ortadaydı. Ayrıca özerkliğe yönelik bu hareket için hem finansal hem de araştırma girişimlerime destek açısından bana iyi ödeme yapmaya istekliydiler. Finansal uygulanabilirlik yasasına göre, bu nedenle Georgetown'a giderek her iki kontrol tuzağından da

kaçınacağımdan emin olabilirdim: Potansiyel esnekliği değiş tokuş etmek için yeterli kariyer sermayem vardı ve statüko temalı direniş seslerini güvenle görmezden gelebilirdim; bu yüzden eyalet üniversitesinden gelen mülakat talebini geri çevirdim ve Georgetown için beklemeye başladım.

Kural 4'ü Nasıl Uyguladım

Kural 4'te açıklandığı gibi, bir kariyer misyonu çalışma hayatınızı organize eden bir amaçtır. İnsanları yaptıklarıyla ünlü olmaya yönlendiren ve bu şöhretle birlikte gelen olağanüstü fırsatların habercisidir. Ayrıca bu, beni uzun zamandır büyüleyen bir fikir.

Akademi, misyon sahibi olmaya son derece uygun bir meslektir. Özellikle ilgi çekici kariyerlere sahip profesörleri belirler ve akranlarından farklı olarak ne yaptıklarını sorarsanız cevap, neredeyse her zaman çalışmalarını akılda kalıcı bir misyon etrafında organize etmelerini içerir. Örneğin, MIT fizik profesörü ve yazar olan Alan Lightman'ı düşünün. Lightman işe geleneksel bir fizikçi olarak başlamasına rağmen bilimin insani yönüyle boğuşan ve hem kurgu hem de kurgu olmayan tarafta yazıyordu. Belki de en çok satan, ödüllü romanı *Einstein'tn Düşleri*'yle tanınır fakat birçok başka kitap yazmıştır ve denemeleri temelde her önemli Amerikan edebi yayınında yer almıştır.

Lightman'ın kariyeri, bilimin insani yönünü keşfetme misyonuna dayanıyor ve bu da onu büyüleyici yerlere götürdü. Enstitünün tarihinde hem bilim hem de beşeri bilimlerde ikili olarak atanan ilk profesör olmak için zorlu MIT fizikteki daimi kadrosunu arkasında bıraktı. MIT'nin iletişim gereksinimlerinin geliştirilmesine yardımcı oldu ve ardından lisansüstü bilimsel yazma programını kurmaya devam etti. Lightman'la tanıştığımda ona programında daha fazla özgürlük sağlayan ek bir profesör pozisyonuna geçmişti ve kendisi için etkileyici bir şekilde yüksüz bir zihin yaşamı hazırlamıştı. Şimdi kendi tasarladığı ve önemli olduğunu düşündüğü konulara odaklanan yazma kursları veriyor. Kendisini sürekli hibe parası veya yayın arama ihtiyacından kurtardı. Yazlarını ailesiyle birlikte

Maine'deki bir adada -telefon, TV ya da internetin olmadığı bir yerde-muhtemelen çevresinin yüceliğinin tadını çıkarırken büyük düşünceler içinde geçiriyor. Benim için en etkileyici olanı, Lightman'ın resmi MIT internet sitesindeki iletişim sayfasında şu sorumluluk reddi beyanı yer alıyor: *E-posta kullanmıyorum*. Sadeliğe doğru daha az ünlü bir akademisyenin asla yanına kalmayacağı türden bir hareket.

Bu, sıradışı ve ilgi çekici bir kariyer yaratma misyonundan yararlanan birçok profesör arasında sadece bir örnek. Pardis Sabeti ve Kirk French gibi bu profesörlerden bazılarının bu kitabı araştırırken izini sürdüm ve röportaj yaptım; bu yüzden onların hikâyelerinin ayrıntılarını Kural 4'te bulacaksınız. Alan Lightman veya matematik ve kültürel çalışmaları bir araya getirerek otuz bir yaşında ün kazanan Erez Lieberman ya da yoksullukla mücadele programlarını değerlendiren çalışmasıyla MacArthur "Dâhi Bursu" kazanan Esther Duflo kitapta yer almıyor ancak yine de kariyerimi en iyi nasıl şekillendireceğime dair düşünmemi sağladı.

Ancak Kural 4 araştırmama ciddi bir şekilde başlayıp Pardis, Kirk ve Giles Bowkett gibi görev insanlarıyla tanışana kadar bu özelliği iş hayatınızda gerçeğe dönüştürmenin ne denli zor olduğunu anladım. Ne kadar çok zorlamaya çalışırsan başarılı olma ihtimalinin o kadar az olduğunu öğrendim. Görünüşe göre, gerçek misyonlar iki şey gerektiriyor. Öncelikle sabır gerektiren kariyer sermayesine ihtiyacınız var. İkinci olarak, bir sonraki büyük fikri tarayarak alanınızdaki yakın olasılığa ilişkin sürekli değişen görüşünüzü durmaksızın taramanız gerekir; bu da beyin fırtınası yapmaya ve yeni fikirlere maruz kalmaya adanmışlık gerektirir. Bu iki taahhüt bir araya gelip tamamlanınca bir görevi otomatik olarak ortaya çıkaran bir dizi adımı değil, bir yaşam tarzını tanımlar. 2011 yazına girerken işe yaklaşımımı başarılı bir misyona götürecek bir yaklaşıma dönüştürmek için bu yeni anlayışı güçlendirdim. Bu çabalar bir misyon geliştirme sisteminde birleştirdiğim bir dizi rutin oluşturdu. Bu sistem en iyi şekilde üç seviyeli bir piramit olarak tarif edilebilir. Aşağıda bu seviyelerin her birini açıklayacağım.

ÜST DÜZEY: GEÇİCİ ARAŞTIRMA MİSYONU

Sistemim, piramidin en üst seviyesinde, geçici bir araştırma görevi tarafından yönlendiriliyor; yapmak istediğim iş türünü kaba hatlarıyla belirlemek. Şu anda misyonumda, *İlginç yeni sonuçlar üretmek amacıyla dağıtılmış algoritma teorisini ilginç yeni yerlere uygulamak,* yazıyor. Bu görev tanımını belirlemek adına öncelikle alanımda kariyer sermayesi edinmem gerekiyordu. Bu teori gövdesini yeni ayarlara taşımanın büyük bir potansiyel olduğunu bilmek için yeterince dağıtılmış algoritma sonucu yayımladım ve okudum. Asıl zorluk, bu potansiyelden yararlanan zorlayıcı projeleri bulmaktır elbette. Piramidin diğer iki seviyesinin hedefi bunu takip etmek üzere tasarlanmıştır.

ALT SEVİYE: ARKA PLAN ARAŞTIRMASI

Şimdi piramidin en üst seviyesinden alt seviyeye dalıyoruz. Burada arka plan araştırmalarına olan adanmışlığımı göreceğiz. İşte kuralım: Kendimi her hafta alanımla ilgili yeni bir şeye maruz bırakıyorum. Bir makale okuyabilir, bir konuşmaya katılabilir veya bir toplantı planlayabilirim. Yeni fikri gerçekten anladığımdan emin olmak için, büyüyen "araştırma kutsal kitabı"ma kelimelerimle bir özet eklemem gerekiyor. (Kural 2'yi nasıl uyguladığımı tartışırken bu sonuca daha önce değinmiştim). Ayrıca bu arka plan araştırmasının ortaya çıkardığı fikirler hakkında serbest biçimli düşünmek için her gün bir yürüyüş yapmaya çalışıyorum (yürüyerek işe gidiyorum ve egzersiz yapmak için bir köpeğim var; bu yüzden takvimimde seçebileceğim pek çok yürüyüş var.). Kendimi hangi materyale maruz bırakacağımın seçimine piramidin tepesindeki görev tanımım rehberlik ediyor.

Potansiyel olarak ilgili materyale maruz kalmayı, fikirlerin serbest biçimli birleştirilmesiyle kombine eden bu arka plan araştırma süreci doğrudan Steven Johnson'ın, Kural 4'ü anlatırken tanıttığım yakın olasılık kavramının kaynağı olan *Parlak Fikirler Nastl Doğar?* adlı kitabından geliyor. Johnson'a göre, yeni fikirlere ve bunların karıştırılmasını ve eşleştirilmesini kolaylaştıran "sıvı

ağlara" erişim, çoğu zaman çığır açan yeni fikirler için katalizör sağlar.

ORTA SEVİYE: KEŞİF PROJELERİ

Şimdi, bir profesör olarak ürettiğim çalışmaların çoğundan sorumlu olan piramidin orta seviyesine geliyoruz. Kural 4'te açıklandığı gibi, geçici bir misyon fikrinden ilgi çekici başarılara sıçramak için etkili bir strateji "küçük bahisler" olarak adlandırdığım küçük projeleri kullanmaktır (bu ifadeyi Peter Sims'in 2010'daki aynı başlıklı kitabından ödünç alıyorum). Hatırlayabileceğiniz gibi, misyonun keşfedildiği ortamda küçük bir bahis aşağıdaki özelliklere sahiptir:

- Bir aydan kısa sürede tamamlanabilecek kadar küçük bir projedir.
- Sizi yeni değer yaratmaya zorlar (örneğin, yeni bir beceride ustalaşın ve daha önce olmayan yeni sonuçlar üretin).
- Somut geribildirim toplamak için kullanabileceğiniz somut bir sonuç üretir.

Piramidimin en alt seviyesinde tanımlanan süreçlerin ortaya çıkardığı en umut verici fikirleri keşfetmek için küçük bahisler kullanırım. Yoğun ilgi görebilmeleri için bir seferde sadece iki veya üç bahsi aktif tutmaya çalışıyorum. Ayrıca tamamlanmalarının yüksek aciliyet gerektirdiğini belirtmek için planlama belgelerimde sarıyla vurguladığım son teslim tarihlerini de kullanıyorum. Son olarak, bu sonucun Kural 2'yi uygulamama ayrılmış bölümünde anlattığım saat sayımında bu bahislere harcadığım saatleri de takip ediyorum. Bu sorumluluk araçları olmadan, dikkatimi daha acil ama daha az önemli konulara çevirerek bu işi erteleme eğiliminde olduğumu fark ettim.

Küçük bir bahis bittiğinde araştırma çabalarıma rehberlik etmesi için ürettiği somut geribildirimi kullanırım. Bu geribildirim, örneğin, belirli bir projenin iptal edilip edilmemesi gerektiğini ve eğer değilse, bir sonraki keşif için en umut verici yönün ne olduğunu

belirler. Bu bahisleri tamamlama çabası aynı zamanda, beni yaptığım işte daha iyi hâle getirmeye adanmış, sürekli büyüyen oyun kitabımda bir başka taktik olan bilinçli uygulamayı teşvik etmenin ek bir yan yararına da sahiptir.

Sonuç olarak, bu orta düzeyde yürütülen projelerin başarısı veya başarısızlığı üst düzey tarafından sürdürülen araştırma misyonunu geliştirmeme yardımcı oluyor. Başka bir deyişle, sistem bir bütün olarak kapalı bir geribildirim döngüsüdür - sürekli olarak işim için daha net ve daha iyi desteklenen bir vizyona doğru gelişir.

Son Düşünceler:
Doğru Çalışmak, Doğru İşi Bulmak

Bu kitap, mutluluğun anahtarının tutkunuzun peşinden gitmek olduğuna inanan Thomas'ın hikâyesiyle açıldı. Bu inancına sadık kalarak Zen pratiğine olan tutkusunu Catskill Dağları'ndaki uzak bir manastıra kadar takip etti. Oraya vardığında kendini meditasyona kaptırarak ve bitmeyen Dharma dersleri üzerinde kafa yorarak Zen çalışmasına adadı.

Oysa Thomas beklediği mutluluğu bulamadı. Bunun yerine, çevresi değişmiş olsa da manastıra gelmeden önceki "tam olarak aynı kişi" olduğunu fark etti. Onu daha önce, pek çok iş değiştirdikten sonra bile gerçek mesleğini henüz bulamadığına ikna eden düşünce kalıpları kaybolmamıştı. Bu kitabın girişinde Thomas'ı geride bıraktığımızda bu farkındalığın ağırlığı onu gözyaşlarına boğmuştu. Manastırı çevreleyen sessiz meşe ormanında oturup ağlamıştı.

Bundan neredeyse on yıl sonra, Thomas'la MIT'deki binamdan çok uzak olmayan bir kafede buluştum. O zamanlar Almanya'da çalışıyordu ve bir konferans için Boston'ı ziyaret ediyordu. Thomas kısa kesilmiş saçları olan uzun ve ince biriydi. Avrupalı bilgi işçileri arasında zorunlu bir nesne gibi görünen ince çerçeveli kare gözlük takıyor. Oturup kahvemizi yudumlarken Thomas bana Zen krizinden sonraki hayatı hakkında bilgi verdi.

.

Işte öğrendiklerim: Thomas manastırdan ayrıldıktan sonra tutkusunun peşinden gitmek için Catskills'e taşındığında iki yıl önce bıraktığı bankacılık işine geri döndü ama bu kez çalışma hayatına yeni bir farkındalıkla yaklaştı. Manastırdaki deneyimi, onu bir zamanlar zihnine hâkim olan hayallere dalmaya meyilli düşüncelerinden kurtarmıştı. Bunun yerine, kendisine verilen görevlere ve onları iyi bir şekilde yerine getirmeye odaklanabildi. Halihazırdaki işi ile keşfedilmeyi bekleyen gelecekteki sihirli mesleği arasında yaptığı sürekli, yorucu karşılaştırmalardan zihnini özgürleştirmişti.

Bu yeni odak ve ürettiği çıktı, yönetim tarafından takdir edildi. İşinde dokuz ay geçirmişti ki terfi etti. Sonra tekrar terfi etti ve sonra tekrar! İki yıl içinde, düşük düzeyde bir veri girişi konumundan, 6 milyar doların üzerinde yatırım varlığını yöneten bir bilgisayar sisteminin sorumluluğuna atanmaya geçti. Onunla görüştüğümde bu miktarın beş katını yöneten bir sistemden sorumluydu. İşi zordu ama Thomas bu meydan okumayı seviyordu. Aynı zamanda ona bir saygı, etki ve özerklik duygusu da sağlamıştı - tam da hatırlayacağınız gibi, bunlar sevdiğiniz işi yaratmak için Kural 2'de tartıştığım türden nadir ve değerli özellikler. Thomas bu özellikleri işini tutkusuyla eşleştirerek değil, iyi yaparak ve ardından stratejik olarak yarattığı sermayeyi nakde çevirerek elde etti.

Bilgisayar sistemlerini yönetmek, Thomas'ın eski hayallerini tanımlayan günlük mutluluğu yaratmayabilir ama şimdi fark ettiği gibi, hiçbir şey o mutluluğu yaratmayacaktı. Tatmin edici bir çalışma hayatı, eski fantezilerinin izin verdiğinden daha incelikli bir deneyimdir. Sohbet ettiğimiz sırada Thomas dönüşümünü tanımlamanın iyi bir yolunun basit bir gerçeği fark etmesi olduğu konusunda hemfikirdi: Doğru çalışmak, doğru işi bulmaktan daha önemli. Mesleki mutluluğu bulmak için mükemmel bir işe ihtiyacı yoktu; onun yerine halihazırdaki işe karşı daha iyi bir yaklaşıma ihtiyacı vardı.

Bu kitabın özündeki mesajı özetlediği için kitabı Thomas'ın hikâyesiyle bitirmenin uygun olduğunu düşünüyorum: *Doğru çalışmak, doğru işi bulmaktan önce gelir.* Bu, basit bir fikir ama

inanılmaz derecede yıkıcı çünkü hepsi tutkunun mistik değerine odaklanan onlarca yıllık geleneksel kariyer tavsiyelerini altüst ediyor. Bizi bir gecede gerçekleşecek iş mutluluğunu bulma hayallerimizden uzaklaştırıyor ve bunun yerine tatmin için daha sağlam bir yol sağlıyor; bu yüzden bu sonucu kitabın sonunda, Thomas'ın destanına ayırdım. Daha önce gelen dört kural aracılığıyla "doğru çalışma"nın farklarını, bu yaklaşımın çalışma hayatınızdan nasıl daha fazla keyif almanıza yol açabileceğini örnek üstüne örnek vererek ilk önce sizinle keşfetme şansı istedim. Bu içgörülerle donandığınıza göre, Thomas'ın hikâyesinin sonunun artık o kadar da şaşırtıcı olmadığını umuyorum.

Yaşamak için yaptığım işi seviyorum. Ayrıca arayışımda keşfettiğim fikirlere bağlılığımı sürdürdükçe bu sevginin daha da derinleşeceğinden eminim. Thomas da işi hakkında aynı şekilde hissediyor. Kitapta profilini çıkardığım insanların çoğu da öyle.

Bu özgüvene ortak olmanızı istiyorum. Bu amaca ulaşmak amacıyla ortaya çıkardığım kuralların size yol göstermesine izin verin. Gerçek mesleğinizi keşfetmeye kafayı takmayın. Bunun yerine, nadir ve değerli becerilerde ustalaşın. Bu becerilerin meydana getirdiği kariyer sermayesini oluşturmanın ardından akıllıca yatırım yapın. Ne ve nasıl yaptığınız üzerinde kontrol sahibi olmak ve yaşamı değiştiren bir görevi belirleyip ona göre hareket etmek için kullanın. Bu felsefe, dağlardaki keşişler arasında yaşamak için her şeyi bırakıp gitme fantezisinden daha az seksidir ama aynı zamanda gerçekten işe yaradığı defalarca gösterilen bir felsefedir.

Bu yüzden bir dahaki sefere, cesaretinizi toplamanızı bekleyen hayalinizdeki bir işi kaçırıp kaçırmadığınızı sorgulamaya başladığınızda bir çift görüntü canlandırın. İlk olarak, orman zemininde kalbi kırık ve hıçkıra hıçkıra ağlayan tutku saplantılı Thomas'ı hatırlayın. O zaman bunu, on yıl sonra kahve içmek için bana katılan; gülümseyen, kendine güvenen, değer odaklı adamın imajıyla değiştirin - Thomas'ın konuşmamızın bir noktasında bana bakıp, "Hayat güzeldir," diyen versiyonuyla.

Sözlük

Kitapta tanıtılan önemli terimlerin, teorilerin ve yasaların ortaya çıkış sırasına göre sunulan bir özeti.

Tutku hipotezi (Kural l'de tanıtılmıştır): Bu hipotez, mesleki mutluluğun anahtarının önce tutkulu olduğunuz şeyi bulmak ve sonra bu tutkuyla eşleşen bir iş bulmak olduğunu iddia eder. Bu kitabın arkasındaki temel ilke, tutku hipotezinin yaygın olarak inanılmasına rağmen hem yanlış hem de potansiyel olarak tehlikeli olduğudur.

"Seni görmezden gelemeyecekleri kadar iyi ol." (Kural 2'de tanıtılmıştır): Komedyen Steve Martin'den sevdiğiniz bir çalışma hayatı yaratmak için gerekenleri içeren bir alıntı. Martin'in 2007'de Charlie Rose'la yaptığı bir röportajda hevesli şovmenler için tavsiyesinin ne olduğu sorulduğunda verdiği aşağıdaki daha uzun alıntıdan bir parçadır: "Kimse *tavsiyemi* dikkate almıyor çünkü duymak istedikleri cevap bu değil. Duymak istedikleri şey, 'İşte böyle bir menajer bulunur, işte şöyle bir senaryo yazılır'... Ama ben her zaman, 'O kadar iyi ol ki seni görmezden gelemesinler,' derim."

Zanaatkar zihniyeti (Kural 2'de tanıtılmıştır): İş hayatınızda, dünyaya sunduğunuz şeyin *değerine* odaklandığınız bir çalışma yaklaşımı.

Tutku zihniyeti (Kural 2'de tanıtılmıştır): İş hayatınızda, işinizin size sunduğu değere odaklandığınız bir yaklaşım. Bu zihniyet, zanaatkâr zihniyetinin tam tersidir. Tutku zihniyeti nihayetinde kronik memnuniyetsizliğe ve orada keşfedilmeyi beklediğini hayal ettiğiniz daha iyi işler hakkında fanteziler kurmaya yol açar.

Kariyer sermayesi (Kural 2'de tanıtılmıştır): Çalışma dünyası için nadir ve değerli olan sahip olduğunuz becerilerin tanımı. Bu, sevdiğiniz işi yaratmak için anahtar para birimidir.

Harika işin kariyer sermayesi teorisi (Kural 2'de tanıtılmıştır): Bu teori, bu kitapta onu takip eden tüm fikirlerin temelini sağlar. Sevdiğiniz çalışmanın anahtarının tutkunuzu takip etmek değil, bunun yerine nadir ve değerli bir şeyde iyi olmak ve ardından harika işleri tanımlayan özellikleri elde etmek için bunun yarattığı "kariyer sermayesini" nakde çevirmek olduğunu iddia ediyor. Bu, işe tutku zihniyetiyle (dünyanın size sunduğu değere odaklanarak) değil, zanaatkâr zihniyetiyle (dünya için değerinize odaklanarak) yaklaşmanızı gerektirir. Kural 2'de sunulduğu şekliyle teorinin resmi üç adımlı tanımı şöyledir:

- Büyük işi tanımlayan özellikler nadir ve değerlidir.
- Arz ve talep dengesine göre, bu özellikleri istiyorsanız karşılığında sunabileceğiniz nadir ve değerli becerilere ihtiyacınız vardır. Kariyer sermayeniz olarak sunabileceğiniz bu nadir ve değerli beceriler üzerine düşünün.
- "Seni görmezden gelemeyecekleri kadar iyi olmaya" amansızca odaklanan zanaatkâr zihniyeti, kariyer sermayesi elde etmek için çok uygun bir stratejidir. Dolayısıyla hedefiniz sevdiğiniz işe sahip olmaksa tutku zihniyetini gölgede bırakır.

10 bin saat kuralı (Kural 2'de tanıtılmıştır): Bir beceride ustalaşmak için gereken uygulama süresini tanımlayan, performans bilimciler tarafından iyi bilinen bir kural. Kavramı 2008'deki *Outliers* kitabında popülerleştiren Malcolm Gladwell, bunu şöyle tanımladı: "Karmaşık bir görevi yerine getirmede mükemmelliğin kritik bir minimum düzeyde uygulama gerektirdiği fikri, uzmanlık çalışmalarında tekrar tekrar karşımıza çıkıyor. Aslında araştırmacılar gerçek uzmanlığın sihirli sayısı olduğuna inandıkları şeyde karar kıldılar: 10 bin saat."

Bilinçli uygulama (Kural 2'de tanıtılmıştır): Bir görevde gelişmeye devam etmek için gereken zor uygulama tarzı. Bu terimi 1990'ların başında icat eden Florida Eyalet Üniversitesi profesörü

Anders Ericsson resmi olarak "bireyin performansının belirli yönlerini etkili bir şekilde geliştirmek amacıyla, tipik olarak bir öğretmen tarafından tasarlanan bir etkinlik" olarak tanımlıyor. Kasıtlı uygulama, rahat olduğunuz noktaya kadar esnemenizi ve ardından performansınız hakkında acımasız geribildirim almanızı gerektirir. Kariyer inşası bağlamında çoğu bilgi çalışanı bu tarz beceri geliştirmeden kaçınır çünkü açıkçası bu rahatsız edicidir. Bununla birlikte, sevdiğiniz işi yaratmak için gerekli olan büyük kariyer sermayesi depoları oluşturmak için bu tarz uygulamayı iş rutininizin düzenli bir parçası haline getirmelisiniz.

Kariyer sermayesi piyasaları (Kural 2'de tanıtılmıştır): Bir alanda kariyer sermayesi elde ederken bu sermayeyi belirli bir kariyer sermayesi piyasasında elde ettiğinizi tasavvur edebilirsiniz. Bu pazarların iki türü vardır: kazananın hepsini aldığı ve müzayede.

Kazanan hepsini alır pazarında yalnızca bir tür kariyer sermayesi mevcuttur ve bunun için rekabet eden çok sayıda farklı insan vardır. Buna karşılık, bir müzayede piyasası daha az yapılandırılmıştır: Birçok farklı kariyer sermayesi türü vardır ve her kişi bu sermayeden benzersiz koleksiyonunu oluşturabilir. Farklı pazarlar, farklı kariyer sermayesi edinme stratejileri gerektirir. Örneğin, kazanan hepsini alır pazarında, önce insanların önemli olan tek beceride nasıl ustalaştığına dair "şifreyi çözmeniz" gerekir. Aksine, bir müzayede pazarında, yarattığınız beceri kombinasyonlarındaki nadirliği vurgulayabilirsiniz.

Kontrol (Kural 3'te tanıtılmıştır): Kontrol, ne ve nasıl yaptığınız konusunda söz sahibi olmaktır. Bu, sevdiğiniz işi yaratırken kariyer sermayenizle elde edeceğiniz en önemli özelliklerden biridir.

İlk kontrol tuzağı (Kural 3'te tanıtılmıştır): Çalışma hayatınıza daha fazla kontrol getirmeye çalışırken dikkat etmeniz gereken bir uyarı. Kariyer sermayesi *olmadan* elde edilen kontrolün sürdürülebilir *olmadığı* ilkesini temsil eder.

İkinci kontrol tuzağı (Kural 3'te tanıtılmıştır): Çalışma hayatınıza daha fazla kontrol getirmeye çalışırken dikkat etmeniz gereken başka bir uyarı. Çalışma hayatınız üzerinde anlamlı bir kontrol

elde etmek için yeterli kariyer sermayesi elde ettiğinizde, tam da mevcut işvereniniz için yeterince değerli olduğunuzda arzuladığınız değişikliği yapmanızı engellemeye çalışacaklarını söyleyen ilkeyi temsil eder.

Cesaret kültürü (Kısaca Kural 2'de tanıtılmış, Kural 3'te detaylandırılmıştır): Sizinle hayalinizdeki iş arasında duran tek şeyin belirlenen yolun dışına çıkacak cesareti bulmak olduğu fikrini destekleyen pek çok sayıda yazar ve çevrimiçi yorumcuyu tanımlayan bir terim.

İyi niyetli olmasına rağmen bu kültür tehlikelidir çünkü kariyer hedeflerinizi desteklemek için kariyer sermayesine sahip olmanın önemini hafife alır. Birçok insanın mevcut işini bırakmasına ve eskisinden çok daha kötü durumda oldukları yeni bir duruma düşmesine neden olmuştur.

Finansal uygulanabilirlik yasası (Kural 3'te tanıtılmıştır): Çalışma hayatınıza daha fazla kontrol getirmeye çalışırken iki kontrol tuzağından kaçınmanıza yardımcı olmak için uygulanabilecek basit bir yasa. İş hayatınıza daha fazla kontrol kazandıracak çekici bir uğraşı takip edip etmemeye karar verirken kendinize insanların bunun için para ödemeye istekli olup olmadığını sormanız gerektiğini önerir. Eğer öyleyse, devam edin. Değilse, başka bir şeye geçin.

Misyon (Kural 4'te tanıtılmıştır): Sevdiğiniz işi yaratırken kariyer sermayenizle edinmeniz gereken bir diğer önemli özellik de misyondur. Kariyeriniz için birleştirici bir hedef sağlar. Belirli bir işten daha geneldir ve birden fazla pozisyona yayılabilir. "Ne iş yapmalıyım?" sorusuna cevap verir.

Yakın olasılık (Kural 4'te tanıtılmıştır): İnovasyonun kökenini açıklamaya yardımcı olan, Steven Johnson'ın Stuart Kauffman'dan aldığı terim. Johnson herhangi bir alandaki bir sonraki büyük fikirlerin, tipik olarak mevcut fikirlerin olası yeni kombinasyonlarını içeren yakın alanda, mevcut en son gelişmelerin hemen ötesinde bulunduğunu belirtiyor. Kilit nokta, bir alanın yakınındaki olasılık -ve içerdiği yenilikler- görünür hâle gelmeden önce bir alanın en uç noktasına ulaşmanız gerektiğidir.

Kariyer inşası bağlamında, iyi kariyer misyonlarının da genellikle yakın olasılıkta bulunduğunu anlamak önemlidir; bu nedenle bunun anlamı, kariyerinizde bir misyon bulmak istiyorsanız önce alanınızın en uç noktasına ulaşmanız gerektiğidir.

Küçük bahisler (Kural 4'te tanıtılmıştı): İş yazarı Peter Sims'ten ödünç alınan bir fikir. Sims, yenilikçi şirketleri ve insanları incelerken şunları fark etti: "Büyük bir fikirle başlamaları ya da bütün bir projeyi önceden planlamaları gerektiğine inanmak yerine, neyin iyi bir yön olabileceği konusunda metodik bir dizi *küçük bahis* yapıyorlar, çok sayıda küçük başarısızlıktan ve küçük ama önemli kazanımlardan kritik bilgileri öğreniyorlar." Kariyer inşası bağlamında küçük bahisler, belirsiz bir misyon fikrini belirli başarılı projelere dönüştürmek için verimli yollar keşfetmek üzere iyi bir strateji sağlar.

Dikkat çekicilik yasası (Kural 4'te tanıtılmıştır): Misyonunuzu gerçeğe dönüştürmek için başarılı projeleri belirlemenize yardımcı olabilecek basit bir yasa. (Bu, küçük bahisler stratejisiyle birlikte kullanılabilir.) Yasa, misyon odaklı bir projenin başarılı olması için iki farklı şekilde "dikkate değer" olması gerektiğini söylüyor. İlk olarak, onunla karşılaşan insanları onun hakkında başkalarına açıklama yapmaya mecbur etmelidir. İkincisi, bu tür açıklamaları destekleyen bir ortamda başlatılmalıdır.

Kariyer Profili Özetleri

Kitaptaki temel kariyer profillerinin göründükleri sırayla sunulan hızlı bir özeti.

Joe Duffy

(Kural 2'de tanıtılmıştır)

Mevcut İşi:

Joe, kısa süre önce emekli olmadan önce, kendi on beş kişilik marka ve tasarım mağazası olan Duffy & Partners'ı yönetiyordu.

Yaptığı işi neden seviyor:

özenle seçilmiş uluslararası projelerde çalıştı ve çalışmaları büyük saygı gördü (ve ödüllendirildi). Çalışmaları arasında zamanının çoğunu, Wisconsin'in Totagatic Nehri kıyısına gizlenmiş, sahibi olduğu yüz dönümlük bir sığınak olan Duffy Trails'ta geçiriyor.

Yaptığı işe sahip olmak için bu kitapta açıklanan kuralları nasıl uyguladı:

Joe genç yaştaki pek çok kişi gibi, reklamcılık kariyerine başladığında büyük bir şirkette çalışmanın getirdiği kısıtlamaları kafaya takmıştı. Başlangıçta bir sanatçı olmayı planlamıştı ve işini bırakıp o "hayalindeki işe" dönme düşüncesi onu eğlendiriyordu. Bunun yerine Joe kariyer sermayesi teorisini uygulamaya koydu. Büyük işi tanımlayan özelliklerin nadir ve değerli olduğunu ve bu nedenle karşılığında nadir ve değerli becerilerin sunulması gerektiğini fark etti. Kendi alanında bir uzmanlık alanı buldu: Logolar aracılığıyla marka iletişimi ve bu beceriye hükmetmek için can atıyordu. Daha büyük bir ajans tarafından işe alındı; bu da ona daha fazla para ve özgürlük verdi. Kariyer sermayesi oluşturmaya

devam ederken daha büyük ajans içinde bağımsız bir ajans yönetmesine izin vererek onu yatıştırdılar - Joe'ya daha fazla kontrol sağladılar. Sonunda, Duffy Trails'ı satın almak için uzmanlığının parasal ödüllerini kullanarak kendi dükkânını kendi şartlarıyla işletmek için ayrıldı. Emekli olmadan önce ne zaman çalıştığı ve ne üzerinde çalıştığının kontrolünün elinde olduğu göz önüne alındığında hem işinden hem de dinlenmesinden en iyi şekilde yararlanmayı başardı.

Alex Berger

(Kural 2'de tanıtılmıştır)

Mevcut İşi:

Alex başarılı bir televizyon yazarıdır.

Yaptığı işi neden seviyor:

Düzenli bir iş akışı bulmak için yeterince iyi olduğunuzda televizyon yazarlığı harika bir iştir. Milyonlarca kişi tarafından görülen son derece yaratıcı projeler yapmak size çok para kazandırır. Ayrıca her yıl aylarca izin kullanabilirsiniz.

Yaptığı işe sahip olmak için bu kitapta açıklanan kuralları nasıl uyguladı:

Alex, elinde Ivy League diplomasıyla Hollywood'a ilk geldiğinde eğlence sektörüyle ilgili çeşitli projeleri başlatıp dikkatli bir şekilde yöneterek sektöre girebileceğini düşündü.

Kimsenin büyük fikirlerini umursamadığı ortaya çıktı. Alex'in dikkatini daha özel bir uğraşa ayırması uzun sürmedi: televizyon yazarlığı. Bu alanda önemli olan tek şeyin tek bir kariyer sermayesi türü olduğunu fark etti: kaliteli senaryolar yazma yeteneği.

Bir kolej münazara şampiyonu olarak geliştirdiği uygulama tekniklerini kullanarak, bazen bir seferde dört veya beş yazı projesi üzerinde çalışarak, kendini sürekli olarak acımasız geribildirimlere maruz bırakarak senaryo yazma yeteneğini sistematik olarak geliştirmeye başladı. Bu strateji, senaryo yazımı hızla geliştikçe işe yaradı ve sonunda ona ilk ürettiği senaryolarını, bu da ona ilk kişisel yazma işlerini kazandırdı ve böylece Michael Eisner'la birlikte bir

şov yaratmasına yol açtı. Bu, eylem halindeki kariyer sermayesi teorisinin klasik bir örneğidir. Sevdiği bir işe girebilmek için Alex'in önce görmezden gelinemeyecek kadar iyi olması gerekiyordu.

Mike Jackson

(Kural 2'de tanıtılmıştır)

Mevcut İşi:

Mike, Silikon Vadisi'nin ünlü Sand Hill Yolu üzerinde yer alan bir temiz teknoloji risk sermayesi şirketi olan Westly Group'ta yöneticidir.

Yaptığı işi neden seviyor:

Temiz enerji risk sermayesi hareketli bir alandır. Bu, dünyaya yardım etmenin bir yolunu sunarken aynı zamanda Mike'ın da kabul ettiği gibi, "Çok para kazanıyorsunuz."

Yaptığı işe sahip olmak için bu kitapta açıklanan kuralları nasıl uyguladı:

Mike, ne iş yapmak istediğine dair net bir vizyonla başlamadı. Bununla birlikte, kariyer sermayesi teorisinin temellerini anlamıştı: Ne kadar nadir ve değerli beceriler sunmanız gerekiyorsa o kadar ilginç fırsatlar ortaya çıkacaktır. Bunu akılda tutarak, Mike kariyerinin ilk yıllarını birbiri ardına değerli arayışlara hükmetme hedefi etrafında şekillendirdi ve bunun yaratacağı büyük kariyer sermayesi depolarının onu gitmeye değer bir yere götüreceğine güvendi. Kendisini uluslararası karbon piyasalarında uzman yapan iddialı bir yüksek lisans tezi projesi seçerek başladı. Daha sonra Amerikan şirketlerine karbon denkleştirme sözleşmeleri satan bir yeşil enerji girişimini yürütmek için bu uzmanlığından yararlandı.

Yeşil enerji piyasaları üzerine uzmanlık bilgisi ve girişimcilik deneyiminin bu birleşimi, onu şu anda çalıştığı temiz enerji risk sermayesi şirketi Westly Group için mükemmel bir eşleşme haline getirdi. Bu süreç boyunca Mike gerçek mesleğini bulmaya değil, nasıl daha iyi olacağına odaklandı. Sonuç, kıskanılacak bir iş oldu.

Ryan Voiland

(Kural 3'te tanıtılmıştır)

Mevcut İşi:

Ryan, eşi Sarah'yla birlikte Granby, Massachusetts'te gelişen bir organik çiftlik olan Red Fire Çiftliği'ni işletiyor.

Yaptığı işi neden seviyor:

Ryan, gençliğinden beri bahçecilik eğitimi alıyor. Artık kendi şartlarına göre işleyebileceği toprağa sahip olmak onu derinden tatmin ediyor.

Yaptığı işe sahip olmak için bu kitapta açıklanan kuralları nasıl uyguladı:

Birçok insan çiftlik yaşamının pembe hayallerini kurar. Güzel havalarda dışarıda vakit geçirmenin ve modern ofisin dikkat dağıtıcılarından arınmanın güzel olacağını düşünürler ancak Red Fire'da Ryan'la zaman geçirirseniz bu hayal hızla kaybolur. Anlarsınız ki çiftçilik zor bir iştir. Hava koşulları tatildeymişsiniz gibi hoşunuza giden bir şey değil, ekinlerinizi mahvetmeye hazır bir güçtür ve bir çiftçi, modern dikkat dağıtıcı şeylerden uzak olmak şöyle dursun, bu rolle birlikte gelen tüm e-posta, Excel elektronik tabloları ve QuickBooks yazılımlarıyla bir iş insanıdır. Görünüşe göre, Ryan'ın yaptığı işi sevmesinin nedeni dışarıda olması ya da e-postadan muaf olması değil, bunun yerine hem ne yaptığı hem de nasıl yaptığı üzerinde *kontrol* sahibi olmasıdır.

Bu özellik Kural 3'te anlatıldığı gibi, sevdiğiniz işi yaratmak için oldukça önemlidir. Ryan'ın hikâyesiyle ilgili önemli olan şey, bir gün çiftçilik yaparsa mesleği üzerinde iyi bir kontrol sağlayacağına karar verip sonra gidip biraz toprak satın almadı. Bunun yerine, kontrolün herhangi bir değerli kariyer özelliği gibi, elde etmek için kariyer sermayesi gerektirdiğini kabul etti. Bunu akılda tutarak, kendi başına yola çıkmadan önce çiftçilik becerilerini on yıldan fazla bir süre geliştirdi. Ailesinin bahçesini yetiştirmek ve yol kenarında ürün satmakla başladı. Oradan, daha büyük yetiştirme projeleri üstlenerek yeteneklerini yavaş yavaş geliştirdi. Bahçıvanlık okumak için Cornell'e gittiğinde yerel bir çiftçiden arazi kiralıyordu.

Diplomasını aldıktan sonra ilk arsası için kredi başvurusunda bulundu. Uzmanlığı göz önüne alındığında yeni çiftliğinin başarılı olması şaşırtıcı değil. Çalışma hayatınızda bu özelliği kazanabilmeniz için hem kontrolün değeri hem de sabırlı sermaye kazanımı için mükemmel bir örnek.

Lulu Young

(Kural 3'te tanıtılmıştır)

Mevcut İşi:

Lulu serbest çalışan bir yazılım geliştiricisidir.

Yaptığı işi neden seviyor:

Lulu zorlu yazılım projelerinden hoşlanır ancak ne zaman, ne üzerinde ve hangi şartlar altında çalıştığı da dahil olmak üzere hayatı üzerinde kontrol sahibi olmaktan da keyif alır. Yüksek talep gören becerilere sahip serbest çalışan bir yazılım geliştirici olarak çalışmalarını Asya'ya aylarca süren gezilerden pilot eğitimine ve hafta içi öğleden sonraları yeğeniyle vakit geçirmeye kadar çeşitli farklı arayışlarla harmanlamasına izin vererek bu kontrolü elinde tutmayı başardı.

Yaptığı işe sahip olmak için bu kitapta açıklanan kuralları nasıl uyguladı:

Lulu, Ryan gibi, kontrolün değerine iyi bir örnektir. Aynı zamanda Ryan gibi, kariyer sermayesinden yararlanmanın da iyi bir örneğidir. Lulu birdenbire serbest çalışan bir yazılım geliştirici olmaya karar vermedi; bunun yerine, sektörde uzun yıllar boyunca becerilerini ve itibarını artırdı. Şimdi, işi için kendi şartlarını belirlemeye yetecek kadar kariyer sermayesine sahip ancak onun hikâyesini incelediğinizde artan özerkliğe doğru olan bu değişimin birdenbire gerçekleşmediğini görürsünüz. Bunun yerine Lulu yaptığı işte daha iyi hâle geldikçe daha fazla özgürlük için istikrarlı bir teklif akışı geliştirdi.

İlk işi yazılımları test etmekti, ki bu en düşük pozisyondu. Lulu test sürecinin çoğunu nasıl otomatikleştireceğini anladı. Bunun yarattığı sermaye, daha sonra felsefe dersleri alabilmesi için otuz

saatlik bir çalışma haftası için pazarlık yapmasına izin verdi. Yaptığı işte daha da iyileştikçe büyüyen sermaye stoklarını, işi üzerinde gitgide daha fazla kontrole sahip olduğu bir dizi *start-up*'ta pozisyonlar elde etmek üzere yatırdı. Lulu bu yeni şirketlerden birinin büyük bir şirket tarafından satın alınmasından hemen sonra işine yeni kısıtlamalar eklenmesiyle, serbest çalışan bir role geçiş yaptı ancak bu noktada, kariyer sermayesi depoları, daha da fazla kontrol için bu nihai teklifi desteklemeye fazlasıyla yetiyordu.

Derek Sivers

(Kural 3'te tanıtılmıştır)

Mevcut İşi:

Derek bir girişimci, yazar ve düşünürdür.

Yaptığı işi neden seviyor:

Derek kariyerinde yeterince başarı elde etti, artık istediği yerde yaşayabiliyor ve çalışma havasında olduğuna karar verdiğinde ilginç bulduğu projeler üzerinde çalışabiliyor. Hayatı üzerinde tam kontrole sahip ve bu özerklikten tam olarak yararlanıyor.

Yaptığı işe sahip olmak için bu kitapta açıklanan kuralları nasıl uyguladı:

Derek, harika bir kariyerin belirleyici bir özelliği olan kontrolün başka bir örneğidir fakat onu Kural 3'teki tartışmamızla en alakalı yapan şey, daha fazla özerkliğe teşebbüs edip etmeyeceğine karar verirken uyguladığı kuraldır. Bu kuralı "finansal uygulanabilirlik yasası" olarak adlandırdım; kural sadece insanlar bunun için size ödeme yapmaya istekliyse bir projeyi takip etmeniz gerektiğini söylüyor. Değillerse, muhtemelen arzu ettiğiniz kontrolü elde etmek için yeterli sermayeniz yok demektir.

Bu, Derek'in mevcut başarı seviyelerine ulaşmasına yardımcı olan yasadır. Bunu, ilk olarak tam zamanlı bir müzisyen olmak için Warner Bros.'taki işini bırakmaya karar verdiğinde uyguladı. Bu kararı, müzikten kazandığı para günlük işinde kazandığı paraya eşit olana kadar erteledi. *Yarı zamanlı müzik yaparak bu mütevazı gelir düzeyine ulaşamazsa tam zamanlı olarak bu kariyeri sürdürerek yeterince*

başarının tadını çıkarmak pek mümkün olmayacak, diye düşündü. Daha sonra yasayı, sonunda milyonlara sattığı CD Baby şirketini kurarken uyguladı. Girişimcilik arzusunun peşinden gitmek için her şeyi bırakmadı. Bunun yerine, küçük başladı. Şirket biraz para kazandığında bu parayı biraz daha fazla kazanabilmesi için genişletmek için kullandı. Çok para kazanmaya başladığında ancak o zaman bu işe tam zamanlı olarak girişmeye karar verdi.

Cesaret kültürü, çalışma hayatlarımız üzerinde daha fazla kontrol sağlamak için bizi sert girişimlerde bulunmaya itiyor. Derek'in hikâyesi güzel bir gerçeklik kontrolü örneği sağlar. Özgürlüğü aramak iyidir fakat bu arayışta başarısız olmak kolaydır. Finansal uygulanabilirlik yasası, bu tuzakların üstesinden gelmek için iyi bir rehber olacaktır.

Pardis Sabeti

(Kural 4'te tanıtılmıştır)

Mevcut İşi:

Pardis, Harvard Üniversitesi'nde evrimsel biyoloji profesörüdür.

Yaptığı işi neden seviyor:

Pardis'in akademik kariyeri hem heyecan verici hem de önemli bulduğu bir misyon etrafında inşa edilmiştir: Dünyayı antik hastalıklardan kurtarmak için hesaplamalı genetiği kullanmak.

Yaptığı işe sahip olmak için bu kitapta açıklanan kuralları nasıl uyguladı:

Pardis, çalışma hayatınızı zorlayıcı bir misyon etrafında düzenlemenin değerine iyi bir örnektir. Pek çok profesör işlerinden bunalmış durumda ve sonunda acı bir kuşkuculuk durumuna düşüyorlar. Pardis çalışmalarını önemli ve heyecan verici bulduğu bir şeye adayarak bu kaderden kaçındı. Aynı derecede önemli olan, misyonunu nasıl bulduğudur. Pek çok insan bir misyon bulmanın kolay kısım olduğu (sadece bir ilham anında gerçekleşen bir şeymiş gibi) ve zor olanın da onu takip etmek için cesaret toplamak olduğu yanılgısına düşüyorlar. Kural 4 tam tersini savundu. Gerçek misyonların -etrafında bir kariyer yaratabileceğiniz görevler-

tanımlanmadan önce kapsamlı miktarda uzmanlık geliştirmenizi gerektirdiğini belirtti.

Bunun yanı sıra, bir kez tanımlandıktan sonra onları takip etmek için fazladan çaba harcamanıza gerek kalmaz. Bu tam olarak Pardis'in hikâyesinde bulduğumuz şey. Pardis'in şu anda kariyerini tanımlayan misyonu belirleyebilmesi için yıllarca beceri edinmesi gerekti. Üniversiteden sonra genetik alanında doktorasını almaya devam etti. Hayatıyla ne yapmak istediğinden tam olarak emin değildi ve bu arada tıp fakültesine de gitti. Tıp fakültesini bitirdikten ve doktora sonrası araştırmacı olarak zaman geçirdikten sonra bu heyecan verici yeni fırsatı değerlendirmek için alanında yeterli uzmanlığa nihayet sahip oldu. Genel olarak, Pardis'in en önemli özelliği sabırdı. Çalışma hayatı için bir yön belirlemeye çalışmadı, bunun yerine kariyer sermayesini oluşturdu ve bu sürecin ortaya çıkaracağını bildiği ilginç yönler için gözlerini açık tuttu.

Kirk French

(Kural 4'te tanıtılmıştır)

Mevcut İşi:

Kirk, Penn State Üniversitesi'nde arkeoloji dersi veriyor ve Discovery Channel'da ülkeyi dolaşarak insanların hatıralarının ve yadigârlarının tarihsel önemini anlamalarına yardımcı olan bir televizyon programının sunuculuğunu yapıyor.

Yaptığı işi neden seviyor:

Bir öğretmen olarak Kirk, uzun zamandır modern arkeolojiyi insanlara tanıtmakla ilgileniyor. Maya kültürü (Kirk'in uzmanlık alanı) üzerine bir belgesel için röportaj yaptığından beri arkeolojiyi popülerleştirmenin bir aracı olarak medyayla da ilgileniyor. Bir televizyon şovu yapmak, bu ilgilerin fantastik bir şekilde gerçekleşmesine sebep oldu.

Yaptığı işe sahip olmak için bu kitapta açıklanan kuralları nasıl uyguladı:

Kirk arkeolojik kariyerini alanını popülerleştirme misyonu etrafında organize etti. Bu misyon, kuru veya bunaltıcı olabilecek bir

akademik kariyeri bir macera ve tatmin kaynağına dönüştürmesine yardımcı oldu. Pardis'te olduğu gibi, bu misyon ilk önce kariyer sermayesi gerektiriyordu; Kirk'ün durumunda bu, doktorası biçiminde geldi. Bununla birlikte, hikâyesi kariyer misyonları belirlendikten sonra başarılı olmalarına yardımcı olmak için Kural 4'te sunulan iki stratejiden ilkini de vurgulamaktadır.

Bir televizyon programına ev sahipliği yapma fikri Kirk'e birdenbire gelmedi. Bunun yerine, bir dizi "küçük bahis" yoluyla arkeolojiyi popülerleştirmek üzere genel misyon fikrini keşfetti. Bir belgesel için mali kaynak sağlama girişimlerinde olduğu gibi bu bahislerin çoğu başarısız oldu ancak bu başarısızlıklar önemliydi çünkü Kirk'ün dikkatini üretken olmayan yönlerden uzaklaştırmasına yardımcı oldular. Sonunda, onu doğrudan televizyon programına yönlendiren bu bahislerden biriydi. Tapınak Şövalyeleri'nin banliyö Pittsburgh mülkünde gömülü hâzinesini bulduğunu iddia eden yerel bir adamı ziyaret etmeye karar verdi.

Kısa bir süre sonra bir yapımcı, Kirk'ün bölüm başkanına arkeolojiyle ilgili bir televizyon programı için fikirler aradığını yazdı. Kirk e-postayı gördü ve yapımcıya Tapınak Şövalyeleri kasetini gönderdi. Yapımcı beğendi ve kısa bir süre sonra, sunucunun Kirk olduğu bir gösteri konsepti doğdu. Kaliteli bir kariyer misyonunu belirlemek için uzmanlığı oluşturmak, bu özelliği kullanmanın ilk adımıdır. Kirk'ün hikâyesinin de gösterdiği gibi, bu misyonda ilerlemenin en iyi yolunu bulmak için bir dizi küçük bahse girmek iyi bir ikinci adımdır.

Giles Bowkett

(Kural 4'te tanıtılmıştır)

Mevcut İşi:

Giles tanınmış bir Ruby yazılım programcısıdır. Şöhreti, o andaki ilgisine göre birçok iş arasında geçiş yapmasına izin verdi. Ülkenin en iyi Ruby mağazası için çalıştı, kendini tamamen blog geliriyle geçindirdi, bir Hollywood film yıldızının internet ağı tabanlı bir eğlence girişimi başlatmasına yardım etti ve son zamanlarda bir kitap yazmaya başladı.

Yaptığı işi neden seviyor:

Giles hiperkinetik bir kişiliğe sahip olduğundan ilginç bir işten diğerine atlama, bir şey sıkıcı hâle geldiğinde başka bir şeye geçme yeteneği hızla değişen dikkati için mükemmel bir eşleşmedir. Giles'ın etrafında biraz zaman geçirirseniz ekonomik zorunluluk nedeniyle uzun vadeli, geleneksel, haftada kırk saatlik bir işe zorlandığında ne kadar mutsuz olacağını anlayacaksınız.

Yaptığı işe sahip olmak için bu kitapta açıklanan kuralları nasıl uyguladı:

Giles harika bir kariyerin temeli olarak kullanılan misyonun bir başka örneğidir. Bu durumda, misyon sanat dünyalarını ve Ruby programlamayı birleştirmektir. Giles kendi müziğini yazan ve icra eden açık kaynaklı bir yazılım programı olan Archaeopteryx'i piyasaya sürerek bu görevi başarıyla gerçekleştirdi. Bu yazılım, Giles'a topluluğu içinde o zamandan beri var olan hareketli kariyer yörüngesini destekleyen bir ün kazandırdı.

Pardis ve Kirk gibi, Giles'ın da misyonunu belirlemeden önce kariyer sermayesine ihtiyacı vardı. Ciddi bir şekilde müzik okudu, icra etti ve bu dünyaları birleştirme potansiyelini fark etmek için yeterli bir uzmanlık seviyesine gelmeden önce programlama becerilerini geliştirmek için uzun yıllar harcadı. Ayrıca hikâyesi, misyonunu bir kez tanımlandıktan sonra bunda başarılı olmasına yardımcı olmak için Kural 4'te sunulan iki stratejiden ikincisini de gösteriyor. "Dikkat çekicilik yasası" adını verdiğim bu ikinci strateji, misyon odaklı iyi bir projenin iki şekilde dikkate değer olması gerektiğini söylüyor: Birincisi, insanları kendisi hakkında yorum yapmaya zorlamalı ve ikincisi, dikkat çekmeye elverişli bir ortamda ortaya çıkarılmalı. Giles'ı Archaeopteryx fikrine götüren kurallar bunlardı. Sofistike müzik üreten bir bilgisayar kodu parçasının demosunun insanların dikkatini çekecek bir şey olacağını fark etti. Ayrıca açık kaynaklı yazılım topluluğunun, ilginç projeleri yaymak için iyi bir şekilde yapılandırıldığını fark etti ve bu da onu yazılımın piyasaya sürülmesi için mükemmel bir yer haline getirdi. Bu iki özellik bir araya geldiğinde projeyi ve dolayısıyla Giles'ın kariyer misyonunu başarılı kıldı.

Teşekkür

Bu kitabı yazma kararı, ilk kez bloğum *Study Hacks'te* yayımladığım tutku hipotezi üzerine bir dizi yazıya kadar uzanıyor. Okurlarımdan gelen tepki ani ve güçlü oldu. Onların geribildirimleri, bu konudaki düşüncemi şekillendirmeye ve odaklamaya yardımcı oldu ve beni bunun daha geniş bir kitleyle paylaşmaya değer bir tartışma olduğuna ikna etti; bu nedenle beni bu projeye başlamam için teşvik ettikleri için onlara teşekkür ediyorum.

Bu noktada yayın ekibim resme girdi. Uzun zamandır menajerim ve akıl hocam Laurie Abkemeier şovunu yaptı ve çeşitli düşüncelerimi uyumlu bir kitap önerisine dönüştürmeme yardım etti. Kitap, Grand Central/Business Plus'ta Rick Wolff'la sona erdi ve olayların gidişatı beni daha mutlu edemezdi. Rick, yazarların istediği türden bir editördür. Fikrimi içgüdüsel olarak anladı ve bu konudaki hevesi hiç azalmadı. Bu kışkırtıcı argümanları insanların kabul edeceği şekilde ifade etmem için doğru sesi bulmama yardım etti. Kitap, onun emekleri sayesinde tartışmasız daha iyi oldu.

Son olarak eşim Julie, yazma sürecinde vazgeçilmezdi. O sadece devam eden çalışmamın taslaklarını okumakla kalmadı, düşüncelerimin sonsuz tekrarlarını dinledi, her zaman dürüst ve net geribildirimde bulundu. Bu çabalara, benimkiyle eşzamanlı olarak bir kariyer tavsiye kitabı tasarlayan, satan ve yazan arkadaşım Ben Casnocha da katıldı ve sürecin her aşamasında çok sayıda faydalı sohbeti paylaşmamıza izin verdi.

Notlar

İkinci Bölüm: Tutku Nadirdir

1. Roadtrip Nation, http://roadtripnation.com. "İzle" bağlantısını tıklarsanız, PBS dizilerine sezona göre ve her sezon içinde röportaj konularına göre her bölüme göz atabilirsiniz.
2. Ira Glass'le röportaj, Roadtrip Nation Çevrimiçi Bölüm Arşivi, 2005, http://roadtripnation.com/IraGlass.
3. Andrew Steele'la röportaj, Roadtrip Nation Çevrimiçi Bölüm Arşivi, 2005, http://roadtripnation.com/AndrewSteele.
4. Al Merrick'le röportaj, Roadtrip Nation Çevrimiçi Bölüm Arşivi, 2004, http://roadtripnation.com/AlMerrick.
5. William Morris'le röportaj, Roadtrip Nation Çevrimiçi Bölüm Arşivi, 2006, http://roadtripnation.com/William-Morris.
6. Vallerand, Blanchard, Mageau, vd. "*Les passions de l'âme:* On Obsessive and Harmonious Passion," *Journal of Personality and Social Psychology* 85, no. 4 (2003): 756-67.
7. Wrzesniewski, McCauley, Rozin, vd., "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work," *Journal of Research in Personality* 31 (1997): 21-33.
8. Akademik bir genel bakış için aşağıdakilere bakınız: Deci and Ryan, "The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior," *Psychological Inquiry* 11 (2000): 227-68. Daha popüler kapsama alanı için Daniel Pink'in kitabına bakınız: *Drive: Nasıl Motive Oluruz? Nasıl Motive Ederiz?* (New York: Riverhead, 2009), veya teorinin resmi internet sitesine bakınız: http://www.psych.rochester.edu/SDT/.

Üçüncü Bölüm: Tutku Tehlikelidir

1. Daniel H. Pink, "What Happened to Your Parachute?" FastCompany.com, August 31, 1999, http://www.fast-company.com /magazine/27/bolles.html.
2. Google Books Ngram Viewer, http://books.google.com/ ngrams.
3. Arnett, "Oh, Grow Up! Generational Grumbling and the New Life Stage of Emerging Adulthood-Commentary on Trzesniewski & Donnellan (2010)," *Perspectives on Psychological Science* 5, no. 1 (2010): 89-92. Alıntı ve ilgili tartışma için şu başlıklı bölüme bakınız: "Slackers or Seekers of Identity-Based Work?"
4. Julianne Pepitone, "U.S. job satisfaction hits 22year low," CNNMoney.com, January 5, 2010, http://money.cnn. com/2010 /01/05/news/economy/job_satisfaction_report/.
5. Alexandra Robbins and Abby Wilner, *Quarterlife Crisis: The Unique Challenges of Life in Your Tuenties* (New York: Tarcher, 2001).
6. Interview with Peter Travers, Roadtrip Nation Çevrimiçi Video Arşivi, 2006, http://roadtripnation.com/PeterTravers.

Dördüncü Bölüm: Zanaatkârların Açıklığı

1. George Graham, "The Graham Weekly Albüm Review 1551: Jordan Tice: *Long Story*" George Graham's Weekly Albüm Reviews, March 11, 1999, http://georgegraham. com/reviews /tice.html.
2. Steve Martin, *Born Standing Up: A Comic's Life* (New York: Scribner, 2007).
3. "An Hour with Steve Martin" (originally aired on PBS, December 12, 2007), çevrimiçi ulaşmak için: http://www. charlierose.com /view/interview/8 831.
4. Steve Martin, "Being Funny: How the pathbreaking comedian got his act together," *Smithsonian*, February 2008,
çevrimiçi ulaşmak için: http://www.smithsonianmag.com/ arts-culture/funny-martin-200802.html.
5. Calvin Newport, "The Steve Martin Method: A Master Comedian's Advice for Becoming Famous," Study Hacks (blog), February 1, 2008, http://calnewport.com/ blog/2008/02/01/the-

steve-martin-methodamaster-come-dians-advice-for-becoming-famous/.
6. Po Bronson, "What Should I Do with My Life?" Fast-Company.com, December 31, 2002, http://www.fastcompany.com /magazine/66/mylife.html.
7. Po Bronson, *What Should I Do With My Life: The True Story of People Who Answered the Ultimate Question* (New York: Random House, 2002).

Beşinci Bölüm: Kariyer Sermayesinin Gücü

1. "Ira Glass Storytelling, part 3 and 4," YouTube video, 5:20, video courtesy of Current TV, uploaded by "PRI" on August 18, 2009, http://www.youtube.com/watch ?v=-BI23U7U2aUY.
2. Kelly Slater, "Al Merrick Talks Sleds," Channel Island Surfboards (blog), January 6, 2011, http://cisurfboards. com/blog/2011 /almerrick-talks-sleds/.
3. Emily Bazelon, "The Self-Employed Depression," *New York Times Magazine,* June 7, 2009, page MM38, çevrimiçi ulaşmak için: http://www.nytimes.com/2009/06/07/ magazine/07unemployedt.html.
4. Pamela Slim, *Escape from Cubicle Nation: From Corporate Prisoner to Thriving Entrepreneur* (New York: Portfolio Hardcover, 2009).
5. Pamela Slim, "Rebuild Your Backbone. Because you are good enough, smart enough, and doggonit, people like you," Escape From Cubicle Nation (author's website), http://www.escapefromcubiclenation.com/rebuild-your-backbone-because-you-are-good-enough-smart-enough-and-doggonit-people-like-you/.
6. Stephen Regenold, "A Retreat Groomed to Sate a Need to Ski," *New York Times,* June 5, 2009, C34, çevrimiçi ulaşmak için http://www.nytimes.eom/2009/06/05/great-homesanddestinations/05 Away. html.
7. Bu özel tuzağın tehlikeleri hakkında daha fazla ayrıntı için bkz. Robert I. Sutton, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace*

and Surviving One That Isn't (New York: Warner Business Books, 2007).

Altıncı Bölüm: Kariyer Sermayedarı

1. "Salon Media Circus," Salon.com, October 1997. Bu kitabın araştırma ve düzenleme aşamaları arasında, bu sütunun çevrimiçi versiyonu çevrimdışına alınmış gibi görünüyor. Başlangıçta şu adreste mevcuttu: http://www.salon. com/media/1997/10/29money.html.

Yedinci Bölüm: Zanaatkâr Olmak

1. Djakow, Petrowski, ve Rudik, *Psychologie des Schachspiels [Psychology of Chess]* (Berlin: Walter de Gruyter, 1927).
2. Charness, Tuffiash, Krampe, vd., "The Role of Deliberate Practice in Chess Expertise," *Applied Cognitive Psychology* 19, no. 2 (2005): 151-65.
3. Malcolm Gladwell, *Outliers: The Story of Success* (New York: Little, Brown and Company, 2008).
4 .http://www.psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf. html.
5. Ericsson ve Lehmann, "Expert and Exceptional Performance: Evidence of Maximal Adaptation to Task Constraints," *Annual Review of Psychology* 47 (1996): 273305.
6. Ericsson, Anders K. "Expert Performance and Deliberate Practice," http://www.psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf.htm l.
7. Geoff Colvin, *Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers from Everybody Else* (New York: Portfolio Hardcover, 2008).
8. Geoff Colvin, "Why talent is overrated," CNNMoney. com, October 21, 2008 (başlangıçta *Fortune*'da yayımlandı), http://money.cnn.com/2008/10/21/magazines/fortune/talent_ colvin.fortune/index.htm.

Sekizinci Bölüm: Hayalindeki İşi Bulma İksiri

1. Daniel H. Pink, *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us* (New York: Riverhead Hardcover, 2009).
2. DeCharms, "Personal Causation Training in the Schools," *Journal of Applied Social Psychology* 2, no. 2 (1972): 95-112.
3. "ROWE Business Case," Results-Only Work Environment (ROWE) website, http://gorowe.com/wordpress/ wpcontent/ uploads/2009/12/ROWE-Business-Case.pdf.

On Birinci Bölüm: Kontrol Tuzaklarından Kaçınmak

1. "Derek Sivers: Bir hareket nasıl başlatılır," TED.com, video Nisan 2010'da çevrimiçi yayımlandı, http://www.ted. com/talks/derek_sivers_how_to_start_a_movement.html.

On İkinci Bölüm: Pardis Sabeti'nin Anlamlı Hayatı

1. "Pardis Sabeti: Expert Q & A," NOVA ScienceNOW, 7 Temmuz 2008'de paylaşıldı, http://www.pbs.org/wgbh/ nova/body/sabeti-genet icsqa.html.

On Üçüncü Bölüm: Misyonlar Sermaye Gerektirir

1. Steven Johnson, *Where Good Ideas Come From: The Natural History of Innovation* (New York: Riverhead Hardcover, 2010).
2. Sabeti, Reich, Higgens, vd., "Detecting recent positive selection in the human genome from haplotype strueture," *Nature* 419 no. 6909 (2002): 832-837.

On Dördüncü Bölüm: Misyonlar Küçük Bahisler Gerektirir

1. Kirk ve Jason bu isimden nefret ediyordu çünkü arkeolojik eserlere mali değer vermek arkeolojinin ilkelerine aykırıydı. *Artifact veya Fiction* önerilerini daha çok tercih ederdiler. İronik bir

şekilde, ilk sezonun sadece üç bölümünü yayımlandıktan sonra, Discovery Channel, *Amerikan Hazineleri*'nin haklarına sahip olduğunu iddia eden bir kişi tarafından dava edildi. Diziyi o yaz yayından kaldırdılar ve ertesi yaz bu sefer Kirk ve Jason'ın özgün başlık önerisini kullanarak yeniden yayımlamayı planladılar.

2. Peter Sims, *Little Bets: How Breakthrough Ideas Emerge from Small Discoveries* (New York: Free Press, 2011)

On Beşinci Bölüm: Misyonlar Pazarlama Gerektirir

1. Seth Godin, *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable* (New York: Portfolio Hardcover, 2003).
2. Seth Godin, "In Praise of the Purple Cow," FastCompany. com, 31 Ocak 2003, http://www.fastcompany.com/magazine/67 /purplecow.html.
3. Chad Fowler, *My Job Went to India: 52 Ways to Save Your Job* (Pragmatic Programmers) (Raleigh, NC: Pragmatic Bookshelf, 2005).

Sonuç

1. Bu problem setlerinin matematik öğrenmedeki gerekliliği ve zorluğu, büyüyen kendi kendine eğitim hareketiyle ilgili sahip olduğum çekincelerden biri. Problem setinizi puanlayacak biri olmadığında gelecekte hangi seçeneklerin size sunulacağı konusunda büyük rol oynayabilecek bir not ortaya çıkar. Cevaplara ulaşmak için gereken düzinelerce saatlik zorlanma boyunca kendinizi tekrar tekrar zorlamayı ve buna karşılık önemli ölçüde beceri gelişimi deneyimlemeyi hayal etmesi bile zor.
2. Alan Lightman, *Einstein's Dreams* [paperback] (New York: Vintage, 2004)

1 (İng.) Results-Only Work Environment (ed.n.)
2 Yüzme, bisiklet ve uzun mesafe koşarak yapılan bir tür yarış, (ed.n.)

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library